


الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم المكتبات

رقم التسجيل:..................
الرقم التسلسلي:...............

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات
تخصص: نظم المعلومات و إدارة المعرفة
بعنــوان:

دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة- نموذجا-

تاريخ المناقشة: .../.../......

إعداد الطالبة:
- ماضي وديـعـة

لجنة المناقشة:

أ.د.عبد المالك بن السبتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	رئيـسا
د.عزّ الدين بودربان	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا و مقررا
د. نـاجية قمـوح	أستاذة محاضرة	جامعة منتوري قسنطينة	عضوا مناقشا
د. عبد الحميد ريحان	أستاذة محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	عضوا مناقشا

السنة الجامعيــة 2008-2009

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"تعلموا العلم، فإنّ تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ومذاكرته تسبيح"

رواه البخاري

يقول العماد الأصفهاني:

"إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلاّ قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر."



الحمد لله الّذي علم برحمته جميع العباد، وخص أهل طاعته بالهداية إلى سبيل الرشاد، ووفقهم بلطفه لصالح الأعمال، ففازوا ببلوغ المراد ونحمده حمد معترف بجزيل الإرفاد ونعوذ به وبيل الطرد والإبعاد، ونشهد أنّ لا إله إلاّ الله وحده لا شريك له وأنّ محمد عبده ورسوله، موضح طريق الهدى والسداد صلى الله عليه وعلى آله والأكرمين الأجواد .

لا يسعني وأنا أنهي هذا البحث إلاّ أن أتقدم إلى أستاذي الفاضل الدكتور **بودربان عزّ الدين** بخالص الشكر والإمتنان، من جهة لقبوله الإشراف على هذا البحث، ومن جهة أخرى على كلّ التوجيهات والملاحظات الّتي قدمها لي في كل مرحلة من مراحل إنجاز هذا البحث، وكذا تشجيعاته المستمرة والمتواصلة . . .

فأعانه الله على تبليغ رسالة العلم وخدمة البحث العلمي .

تحية تقدير واحترام إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة: **أ. د عبد المالك بن السبتي**، **د . قموح ناجية** و **د . ريحان عبد الحميد**، لقبولهم مناقشة هذا البحث، ولما قد أكون سببته لهم من عناء أثناء تقييمه .

الشكر و الامتنان إلى من أفادتني بمعلومات جديدة لمعالجة بيانات الدراسة لميدانية أساتذة الرياضيات (رميسة) بكلية الالكترونيك/ جامعة قالمة

الشكر والتقدير للمشرفين والمكتبيين لمكتبات جامعة منتوري قسنطينة لتفهمهم وتجاوبهم معنا خلال فترة الدراسة الميدانية، فأعانهم الله على فعل الخير وتبليغ رسالة المكتبة الجامعية .

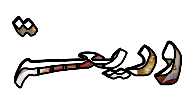
كما لا يفوتني تقديم جزيل الشكر إلى مسؤول مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، لتعاونه أثناء فترة الدراسة الميدانية .

تحية شكر واعتراف بالجميل إل الأخ والزميل "**عمر شابونية**" لما قدمه لي من مساعدات أثناء إجراء الدراسة الميدانية فوفقه الله إلى ما يريد .

إلى من ساهمت في إخراج هذا العمل ابنة خالتي سمية لك منّي كلّ عبارات الشكر.

جزيل الشكر إلى مكتبي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، على ما قدموه من تشجيعات لإتمام هذا العمل حيث كانوا نعم السند المعنوي فجزاهم الله عنّا كل خير.

إلى كلّ من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث . . .



إهداء

كلّما ضعف القلب، واهتز العقل، وارتعد القلم، تذكرت عطاؤكما

العظيم ودعاؤكما الكريم،

تعود إليا العزيمة والإرادة للمواصلة وبإلحاح...

إلى أغلى وأعزّ شيء في الوجود

والديا الكريمين

أطال الله في عمرهما

إهداء خاص:

إلى روح الفقيدة الدكتورة: حليمة سمرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

اللّهم اغفر لنا ولإخواننا الّذين سابقونا بالإيمان ولا تجعل في قلوبنا غلاّ للّذين آمنوا إنّك رؤوف رحيم

المقدمـــة:

بعد أن أثبتت الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر ميلادي، قواعد عصر صناعي ساد فترة من الزمن جاءت ثورة المعلومات لترسي قواعد عصر جديد يعرف- بعصر المعلومات، ولتنشئ مجتمعات جديدة تنتهج مختلف التقنيات والسبل المتطورة من أجل تجميع المعلومات وتخزينها، ثم استرجاعها واستخدامها باعتبارها نقطة الارتكاز في بناء المجتمعات و تطورها خاصة وأنّه أصبح من يمتلكها ويطورها يمتلك القوة. وبذلك يعرف مجتمع المعلومات:

بأنّه جميع الأنشطة و الموارد والتدابير و الممارسات المرتبطة بالمعلومات، إنتاجا و تنظيما واستثمارا و يشمل أيضا الجهود الإبداعية، و التأليف الموجه لخدمة الأهداف التعليمية، التثقيفية والتطبيقية[1].

إنّ حجر الزاوية في هذا المجتمع هو المعلومات و طرق تخزينها و توصيلها، حيث يعتبر التنظيم المنهجي للمعرفة النظرية هو المصدر الأساسي لتوجيه و تشكيل بنية المجتمع في المستقبل، ذلك لكون المعلومات عنصرا لا غنى عنه في الحياة اليومية، و في اتخاذ القرارات

وفي نشاطات البحث العلمي والركيزة الأساسية للتنمية و التقدم العلمي والحضاري.

إنّ الباحثين في المجتمع بأمس الحاجة إلى معلومات دقيقة تجيب على استفساراتهم، وهذه فرصة مهمة لمختص المعلومات بفضل وجوده على مستوى مؤسسات معلومات مختلفة و خاصة بالمكتبات الجامعية - الدعامة الأساسية للبحث العلمي- أن يساهم مساهمة فعالة في الوصول والحصول على إجابات مقنعة و كافية لكلّ فئات المستفيدين من خلال ما يمتلكه من

معرفة حول احتياجاتهم، هذا ما يحتم على كلّ مهني مختص في المعلومات والمكتبات أن يستعد لتجديد معارفه باستمرار واكتساب قدرات تمكنّه من الاندماج في هذا المجتمع الجديد،

---

[1]- الخطيب، خير الدين. **البعد الأخلاقي و نظام المعلومات العربي**. الندوة العربية الخامسة للمعلومات. جويلية 2002.
[2005/04/12]. على الخط المباشر:
www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot-7/moral-information1.htm

لأنّ الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع معلومات ثم مجتمع المعرفة يتسم ببعض الخصوصيات التي تجعل من المعلومات و المعرفة مبدأ عاما و رئيسيا لتسيير أمور الفرد و المجتمع.

إنّ دخول تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إلى المكتبات الجامعية و ظهور مصادر معلومات متنوعة و تزايد احتياجات المستفيدين و تنوعها و ظهور خدمات جديدة سيصعب امتلاك جميع المهارات و التحكم في أداء جميع الخدمات و السيطرة على جميع المعلومات و المعارف لتسيير شؤون المكتبة و من هنا تبرز أهمية تجسيد مفهوم إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية التي أصبحت تواجه في بعض الحالات عجزا في تسيير أمورها الداخلية وتلبية احتياجات مستفيديها المعرفية، و ما نحن بصدّده هو أنّ المعرفة انتقلت من عامل هام للتطور إلى عامل محرك يقود التطور ذاته و يؤثر في تحديد اتجاهاته ووتائر نموه لذلك لم يعد غريبا أنّ المعرفة غدت ميدانا للتنافس الجديد من أجل امتلاك المستقبل. فلنا أن نتصور لو أنّ لكلّ مكتبة جامعية قاعدة معرفة مقسمة على عدد مصالح المكتبة تخزن فيها معلومات خاصة بهاته المصالح، ويقوم كلّ مختص بتسجيل معارفه و أفكاره و المهام المنجزة من طرفه و حفظها في قاعدة معرفة المكتبة من أجل الرجوع إليها في المستقبل فلا يكرّر ما أنجزه من قبل و يوفر وقته و جهده من أجل انجاز أعمال أو مهام جديدة، فكم من المؤسسات و ليست المكتبات الجامعية فقط تفقد موظفيها و تفقد معهم معارف قيمة دون الاستفادة منها في شيء و ربّما هي بأمس الحاجة لها اليوم، ومن ثم فإدارة المعرفة تسعى إلى إيجاد المعرفة و نشرها و استعمالها و حفظها في قاعدة معرفة المكتبة أو أي مؤسسة و يمكن أن يستفيد منها الجميع بالمؤسسة، و لكي تكون قاعدة المعرفة مفيدة يجب أن تجمع كلّ شيء فيها مثلا: الأفكار، أعمال منجزة، خبرات اكتسبناها من تطبيق معرفة معينة أو أي مواد أخرى يمكن أن تساعد في فهم فكرة معينة مثلا: صور، فيديو...

ومن ثم يمكن القول أنّ دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية يتمثل في التقليل من درجة العمل الفردي و الدعوة إلى العمل الجماعي و التشارك بالمعرفة وتبادل الآراء من أجل زيادة فاعلية الخدمات، فلا توجد أي مهنة تأثرت بالتغيير كما هو الحال

بالنسبة لمهنة المعلومات و ذلك في السنوات الخمس الفارطة،[1] هذا ما يدعو إلى الاعتزاز والافتخار بالانتماء إلى هذه المهنة من خلال الواجب الأسمى و معنى الرسالة المكتبية الّذي يظلّ متجدّدا و تاجا على رؤوس العاملين في مجال المعلومات، يجب أن يدفعنا إلى خدمة المجتمع وابتكار كلّ الأساليب و تبني التقنيات المتطورة من أجل ذلك. و هذا من صميم دور اختصاصي المعلومات لأننّا لم نسمع من قبل بمدرسة متنقلة ولكن سمعنا بمكتبة متنقلة، يجب على المكتبي أو المختص في المعلومات الوصول إلى الجميع وتحسيسهم بأهمية المعرفة و المعلومات في انجاز أي نشاط، و القيام بأي بحث، و اتخاذ أي قرار.

قسم هذا البحث إلى ستة فصول، تمحورت الفصول الخمسة الأولى حول الجوانب النظرية المختلفة للموضوع المعالج في حين خصص الفصل السادس للدراسة الميدانية، و ما تجدر الإشارة إليه أنّ جميع الفصول المكونّة للبحث قد خصت بتمهيد و خلاصة.

الفصل الأول خصص لتحديد أساسيات البحث، انطلاقا من أهمية الموضوع، أسباب اختياره، إشكالية البحث وتساؤلاته، الفرضيات، أهداف البحث و المنهج المتبع بالإضافة إلى الدراسات السابقة و الجزء الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تناول الفصل الثاني الانتقال من المكتبي إلى اختصاصي المعلومات، انطلاقا من التعريف بمهنة المكتبي، التطور التاريخي للمهنة المكتبية، أسسها ومقوماتها، الجيل الجديد لمهنة المكتبي والمبادئ الجديدة لوظيفة اختصاصي المعلومات. في حين عالج الفصل الثالث أساسيات إدارة المعرفة وتوضيح المفاهيم المتصلة بها بالإضافة إلى مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة، أهميتها، عملياتها و وظائفها و فوائدها. ثم تطرق الفصل الرابع إلى اختصاصي المعلومات وإدارة المعرفة، تعرض هذا الفصل إلى عصر المعرفة، أهمية رأس المال البشري و الفكري، أهمية اختصاصي المعلومات في المجتمع، اختصاصي المعلومات من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، توضيح الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة، المهارات الأساسية لاختصاصي المعرفة، اختصاصي

[1]-TEDD, L .A. The what? And how? Of education and training for information professionals in a changing world. **Journal of information science**.2003.vol.29,n.1,p.79

المعلومات وتحديات إدارة المعرفة و الفصل الخامس عالج المكتبة الجامعية كنظام لإدارة المعرفة مع التطرق إلى ماهية المكتبات الجامعية، مراحل إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية، منهجية فريق العمل داخل المكتبة الجامعية.

أما الفصل السادس والأخير فقد خصص للدراسة الميدانية حيث تضمن تذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة، جدولة البيانات وتحليلها، أهم نتائج الدراسة، وفي الأخير اقتراحات.

خلص البحث إلى خاتمة كانت كحوصلة لموضوع دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية.

ولقد اعتمدنا في انجاز دراستنا على مجموعة قيمة من المراجع سواء ما تعلق منها بالجانب المنهجي أو الجانب المعرفي ومن أهم الكتب المعتمدة نذكر:

- العلي، عبد الستار. **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

- البيلاوي، حسن حسين. **إدارة المعرفة في التعليم**.ط.1.الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2007.

-TALLAWAY, Mervat. **Knowledge management methodology: An empirical approach in core sectors.** New York: ESCWA, 2003.

- DUPUIS, Pierre. **Gestion des connaissances : défi de la multidisciplinarité pour les professionnels de l'information. ARGUS.** 2001. Vol.30, n.2.

أما فيما يخص المنهجية المعتمدة في التهميش فهي تلك المأخوذة من المواصفة الخاصة بالتهميش الببليوغرافي Z 44-005.Décembre1987.

إنّ أي دراسة أو أي بحث أكاديمي لا يكاد يخلو من الصعوبات و العراقيل التي قد تصادف الباحث في فترات إنجازه للبحث، ومن خلال معالجتنا لهذا البحث واجهتنا صعوبات أهمها عامل الزمن حيث أن

الوقت كان محدودا ومن ثمة غير كاف لانجاز مثل هذه البحوث، كذلك الصعوبات التي واجهتنا أثناء توزيع الاستمارات بالإضافة إلى بعد المسافة بين مكان الدراسة و مقرّ السكن والعمل.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع الهام بما يخدم المختصين في مجال المكتبات و المعلومات خاصة الممارسين بالمكتبات الجامعية.

الفصل الأول:

الإطار العـام للبحث.

1.1.أساسيات البحث

1.1.1.أهمية الموضوع.

2.1.1.أسباب اختيار الموضوع.

3.1.1.إشكالية البحث.

4.1.1.تساؤلات البحث.

5.1.1.فرضيات البحث.

6.1.1.أهداف البحث.

7.1.1.منـهج البحث.

8.1.1.الدراسات السابقة.

2.1.الإجراءات المنـهجية الدراسة الميدانية.

1.2.1.حدود الدراسة.

أ-الحدود الجغرافية.

ب-الحدود الزمنية.

ج-الحدود البشرية.

2.2.1.وسائل جمع البيانات.

أ-بناء استمارة الاستبيان.

ب- الاستبيان التجريبي

3.2.1.ضبط المصطلحات.

1.1.أساسيـــات البحث:

1.1.1.أهمية الموضـوع:

يشهد العالم المعاصر تطورات في جميع المجالات العلمية، السياسية والثقافية وذلك بصفة متسارعة ومتلاحقة والسبب في ذلك هو الزيادة في إنتاج المعلومات وتنوع مصادرها وطرق نشرها، حيث أصبحت موردا أساسيا في تقدم الدول والمجتمعات. ولعلّ أكبر المتأثرين بهذه التحولات هم أولئك الذين يقومون بدور الوساطة بين مصادر المعلومات والمستفيدين منها بمختلف مستوياتهم وتعدّد احتياجاتهم ومطالبهم، ومن أجل تحقيق رضاهم تسعى المكتبات ومؤسسات المعلومات على مختلف أنواعها إلى إدخال التقنيات الحديثة وتوفير جميع الوسائل التي تيسر الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب، اعتقادا منها أنّ الحلّ هو التكنولوجيا الحديثة للمعلومات لكن مع الوقت وفي ظلّ مجتمع المعلومات ثم مجتمع المعرفة خلصوا إلى أنّ العنصر البشري المؤهل تأهيلا علميا وما يملكه من معارف وخبرات وتجارب هو وحده القادر على إيصال المعلومات واستخرجها من مصادرها وإيجاد حلول للمشاكل واتخاذ القرارات الصائبة خاصة داخل المكتبات الجامعية الدعامة الأساسية للبحث العلمي ومن ثم وجب عليها توفير أفضل الخدمات وابتكار أفضل الوسائل لباحثيها ومستفيديها من أجل دفع عجلة التطور والنهوض بالبحث العلمي ونشر ثقافة المعلومات وتوظيفها في جميع المجالات والمستويات وهذا لن يتسنى لها إلاّ بتوفر كفاءات توظف مالديها من معارف تنظيمية وتترجم مالديها من معارف ضمنية إلى منتجات وخدمات حتىّ يستفيد منها جميع أعضاء فريق العمل وهذا ما يدعوا إليه المفهوم الجديد للمكتبة في ظلّ إدارة المعرفة، هاته الأخيرة التي أصبحت حقلا علميا قادر على تطوير وتحويل المعرفة وإدارة الأفكار الجيدة وتشجع أسلوب التعاون من أجل تغيير صورة المكتبة وتلبية احتياجات المستفيدين منها مهما كانت طبيعتها.

هناك من يرى أنّ إدارة المعرفة هي التطور المستقبلي لعلم المعلومات، وستصبح امتدادا طبيعيا لما بدأ يوما ما كعلم المكتبات، ومن ثم ندرك أهمية المورد البشري ودوره في نجاح المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة.

فما نلاحظه في الوقت الحالي أنّ الكثير من المكتبات أدخلت التقنيات الحديثة، وقطعت أشواطا في ذلك لكن تبقى دائما تعاني وتواجه مشاكل سواء في إدارتها أو في الخدمات المقدمة، لأنّ النقص الحقيقي الذي يواجهها ليس نقص مادي فحسب ولكن هو نقص في الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتي تتحلى بروح المبادرة والعمل الجماعي والسعي وراء التغيير، ومن ثم نريد القيام بهذه الدراسة من أجل استطلاع آراء المختصين في المعلومات ومدى استعداداهم وإدراكهم لإدارة المعرفة كونه مفهوم حديث نسبيا في مجال المكتبات.

إنّ الوصول إلى مجتمع المعلومات المنشود لن يكون باكتساب التكنولوجيا فقط ولكن هو مجتمع يدعوا إلى توظيف المعلومات والمعرفة في كل شئ دون تمييز فالكثير من مكتباتنا الجامعية تخسر كفاءات دون الاستفادة منها في شئ فمعرفة الفرد داخل المؤسسة أو المنظمة لا يستهان بها مهما كانت بساطتها ويجب توظيفها، وتخزينها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة، فالمعرفة تلعب دورا جوهريا في التخطيط الاستراتيجي للمكتبة وإذا لم تحول هذه المعارف إلى منتجات أو قرارات أو كحلول لمشاكل مواجهة ستفقد مع الوقت وتبقى حكرا على مالكيها في حين يمكن توظيفها من أجل تحقيق الميزة في الخدمات والاستجابة لمتطلبات العصر وتحقيق التطور والتنمية في المجتمع، لهذا لابدّ من تظافر جهود المختصين في المعلومات على مستوى المكتبات الجامعية وإيجاد نظام لتشارك معارفهم و توظيفها في أعمالهم اليومية وقراراتهم التسييرية لمواجهة تحديات العصر والتغييرات المستمرة من أجل إثبات وجودهم ودورهم في المجتمع وحتى نتمكن من النهوض بقطاع المكتبات و مهن المعلومات.

2.1.1.أسباب اختيار الموضــوع:

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة هذا الموضوع:

دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية:

مكتبات جامعة منتوري – قسنطينة– نموذجا.

وقد تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع وأخرى ذاتية تتمثل في الأسباب الشخصية التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة:

- أهمية المعرفة، خاصة ونحن نعلم أنّ المعرفة ليست مجرد ماتحتويه الوثائق، الملفات، البرامج التي يمكن استعمالها من طرف الجميع، بل إنّ الكثير منها يكمن في عقول الأشخاص ومن ثم الوصول إلى هذا النوع من المعارف يتوقف على كفاءة الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم واستعداداتهم.

- أهمية العنصر البشري والحاجة إليه من أجل تحقيق النجاح والقضاء على المشاكل التي تواجه مؤسسات المعلومات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة.

أما فيما يخص الأسباب الذاتية:

- الإيمان بالدور المنوط الذي يلعبه اختصاصي المعلومات في المجتمع ومساعدة الآخرين في الحصول على إجابات لاستفساراتهم.

- دراسـتنا لتخـصص المكتبـات والمعلومـات و إدراكنـا لأهميـة هـذا التخـصص وفـضله علـى التخصصات الأخرى.

- نقص الوعي بالدور الذي يلعبه اختصاصي المعلومات في الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة والنظرة الضيقة والمحدودة لهذا الأمر في مجتمعنا الجزائري.

- نقص التحسيس من طرف المسؤولين على مكتباتنا الجامعية بأهمية المعرفة ودورها في التخطيط الاستراتيجي لنجاح المكتبات الجامعية في أداء رسالتها.

- تركيز جلّ الدراسات والبحوث على المعلومات ومصادرها المختلفة ومؤسسات المعلومات بأشكالها المختلفة وأنواعها وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الإشارة إلى المورد البشري كعنصر أو مكون من مكونات نظام المعلومات على الرغم من أهميته وسط جميع هذه العناصر والمكونات .

3.1.1.إشكالية البحـث:

كلّ بحث يجب أن يبنى على إشكالية، وبتعبير آخر يجب أن يخضع موضوع الدراسة لتساؤل منهجي حول مسلماته وتضميناته. فالبحث دون إشكالية لن يكون إلاّ سلسلة من التوكيدات القاطعة أو المعلومات المكدسة بحسب الصدفة.[1]

وتعتبر الإشكالية الإطار النظري الشخصي الذي يتم من خلاله طرح مشكلة البحث.[2] فعند تحديدها نتمكن من حصر النقاط الأساسية والثانوية للبحث مع صياغة السؤال المحوري للبحث والأسئلة الفرعية التي نبحث لها عن إجابات.

و حسب قاموس **"Le Petit Robert"**:

إنّ الإشكالية هي فنّ وعلم طرح المشكلات، حيث يذكر مجموعة من المختصين في مجال المنهجية أنّه يجب على الباحث تقديم الإشكالية في بداية عمله وأن يوضح كذلك المنهج المستخدم في البحث، كما يبرز هؤلاء المختصون أنّه يمكن التذكير بهما في بداية كل فصل مع التأكيد على العنصر الذي سيعنى بالدراسة على مستوى كلّ فصل.[3]

و ذلك ما دفعنا إلى محاولة عرض إشكالية بحثنا، نحدّد من خلالها أفكارنا، حتى تكون أداة لمعرفة حقيقة ما نبحث عنه.

---

[1]- جيدر، ماثيو، تر. أبيض، ملكة. **منهجية لبحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية**. دمشق: منشورات وزارة الثقافة، 2004.ص 38.

[2]- دليو، فضيل **. أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية: 130 سؤالا وجوابا**. قسنطينة : ديوان المطبوعات الجامعية، (د،ت) ص 18.

[3]-Boutillier, s et al. **Méthodologie de la thése et du mémoire**. Levallios -Perret : studyrama, 2003. p77.

إنّ إطلاق طاقات الفرد يشبه العثور على الذهب، وقد يتطلب الأمر أن نثقب ونبحث عن هذه الطاقات، لأنّه حينما يتم اكتشافها سوف تعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد فيما بينهم. يعتبر العنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي ومنه صنعت مسيرة الحياة، وأمكن الاستفادة من الموارد المتاحة أفضل استخدام، فالموارد البشرية المتمثلة في الأفراد والجماعات أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المؤسسة وتوجيهها فهم الذين يتخذون القرارات التي تهئ للمؤسسة مهما كان نوعها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل والانهيار، وكثيرا ما يكون فقدان القدرات الإدارية وضعف نظم العاملين وليس عدم توافر الموارد هو السبب في فشل تحقيق الأهداف المنتظرة أو المسطرة ومن ثم جاءت فكرة إدارة المعرفة والاهتمام بمعارف المورد البشري على مستوى المؤسسات على اختلاف أنواعها اقتصادية، اجتماعية أو خدمية ومن بينها المكتبات كمؤسسات غير ربحية تسعى دائما إلى إرضاء مستفيديها وتلبية احتياجاتهم من المعلومات وهذا لن يتسنى لها إلاّ بتوفر العنصر الأكثر فاعلية والقادر على تيسير الوصول إلى المعلومات والمعرفة باعتباره المالك الوحيد لها ومن ثم تقع على كاهل المختص في المعلومات مسؤولية إيجاد نظام لإدارة المعرفة يسهل تبادل الأفكار والآراء ويفتح المجال للنقاشات وتشاطر المعرفة داخل المكتبة مهما كان نوعها.

تشير كلّ المؤشرات إلى حقيقتين مهمتين، الأولى هي أنّ هناك فهم واضح لأهمية المعلومات كمورد أساسي ومهم لابدّ من إدارته بحكمة ومسؤولية، والحقيقة الثانية هي تنامي الاهتمام بما يعرف بإدارة المعرفة، وفي الوقت الذي يبدو فيه شبه اتفاق على معنى إدارة المعلومات فلا زالت هناك أفكار متضاربة حول إدارة المعرفة والمعنى الحقيقي لها، فالبعض

يفهمها على أساس كونها مصطلحا بديلا أو مرادفا لما نطلق عليه تسمية إدارة المعلومات وبهذا يكون المختصون في المعلومات هم المسؤولون عن إدارة المعرفة والتعامل معها لأنّها جزء لا يتجزأ من اهتماماتهم المتنوعة التي تتعلق بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات، أما رجال

الإدارة فينظرون إلى إدارة المعرفة على أساس كونها صيحة إدارية جديدة ماهي في حقيقتها إلاّ جهدا آخر يبذله منتجوا تكنولوجيا المعلومات والاستشاريون الإداريون لبيع ابتكاراتهم لرجال الأعمال الذين يبحثون على أية أداة تساعدهم في تحقيق التقدم التنافسي الذي يبحثون عنه ويتلهفون للحصول عليه.[1]

مما لاشك فيه أنّ إدارة المعرفة استطاعت خلال السنوات الأخيرة أن تصبح مقبولة بشكل واسع، كما أنّ تزايد الاهتمام بها ليس من قبل المجهزين فقط، بل من قبل العديد من أفراد المؤسسات التي تتعامل مع إدارة المعرفة كون هذه الأخيرة لها بالغ الأثر على نوعية وجودة العمل، من بين هذه المؤسسات نجد مؤسسات المعلومات والمكتبات حيث أيقنت أنّ الحل الأمثل للقضاء على ما يواجهها من مشاكل وصعوبات في ظلّ التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد احتياجات المستفيدين من المعلومات الدقيقة والمناسبة، هو توفر العنصر البشري المؤهل والكفئ باعتباره العنصر الأكثر أهمية والمحرك الرئيسي لسير المعلومات داخل المؤسسة لتصبح معه التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة لتأدية مهامه، باعتباره المالك الوحيد للمعرفة المتمثلة في الخبرة الإنسانية، القيم، المعتقدات والمهارات أكثر العناصر فاعلية وتأثيرا في عصرنا الحالي ومن ثم يتضح لنا الفرق بين من يملك وبين من لايملك وأصل تسمية هذا العصر بعصر المعرفة حيث أنّ هذه الأخيرة من أنفس الموارد التي تعتمدها المؤسسات في الإنتاج وفي تقديم خدماتها ولأنّ مهن المعلومات لن تبق بمعزل عن التطورات التكنولوجية التي

يشهدها العالم اليوم بل أصبحت من أهم روافد البحث العلمي ومن أبرز معالم التقدم الحضاري ولها ارتباطا وثيقا بجميع ميادين النشاط البشري، وفي نفس الوقت الجزائر كدولة تسعى للوصول إلى مجتمع المعلومات لايمكنها أن تبقى بمعزل عن هذه التطورات ولابدّ من استغلال

مالديها من طاقات من أجل النهوض بالبحث العلمي الذي يعتبر رسالة من رسائل المكتبة الجامعية ومن ثم لابدّ أن يتوفر لها كفاءات ومهارات عالية لتسييرها.

---

[1]- الصباغ، عماد. **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**. [2007/10/08]. على الخط المباشر: **http://www.arabcin.net/arabic/-5nedweh/pivot3-knoweldge.managment-htm .**

من أجل استشراف آفاقا جديدة للنهوض بهذه المهن وتحسين الأداء ورفع قدرات الابتكار والتجديد، وهذا ما جعلنا نتساءل عن دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات بصفة عامة و المكتبات الجامعية بصفة خاصة في ظلّ مجتمع يتسم بالحداثة والحيوية وسرعة التغيير.

4.1.1.تساؤلات البحــث:

من بين التساؤلات التي استدعت إشكالية البحث طرحها:

- هل هناك فهم واضح لمفهومي إدارة المعلومات وإدارة المعرفة من طرف اختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- هل التكوين في إدارة المعرفة هو امتداد للتكوين في علم المكتبات؟
- ماهي المهارات الواجب اكتسابها للقدرة على إدارة المعرفة داخل المكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- ماهي التغييرات الواجب إحداثها من أجل التوجه نحو إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- ماهي الصعوبات التي تواجه اختصاصي المعلومات وتحول دون تطبيق إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة ؟

5.1.1. فرضيــات البحث:

الفرضية هي إجابة مقترحة لسؤال البحث في شكل تصريح يوضح في جملة أو أكثر، علاقة قائمة بين عنصرين أو أكثر. وهي بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات، كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وتشتمل الفرضيات عادة على بعض العلاقات المعروفة كحقائق علمية والتي يقوم الباحث بربطها ببعض الأفكار المتصورة التي

ينسجها من خياله ليعطي بذلك تفسيرات وحلول أولية مقبولة لأوضاع الظاهرة أو المشكلة التي مازالت مجهولة.[1]

ومحاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في بحثنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

***الفرضية الأولــى:**

المبادرون إلى إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هم المسؤولون على مستوى الإدارة العليا لما لهم من مهام جوهرية في هذا الصدّد.

***الفرضية الثانيــة:**

إنّ طريقة معالجة البيانات وتحويل المعارف تجعل التكوين في إدارة المعرفة يختلف عن التكوين في علم المكتبات.

***الفرضية الثالثــة:**

ثقافة تقاسم المعرفة من أهم الممكّنات لإيجاد نظام لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

***الفرضية الرابعــة:**

عدم امتلاك إستراتيجية لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

6.1.1.أهداف البحـث:

يعرف "ماكميلان" وشوماخر" البحث كمايلي: عملية منظمة لجمع البيانات أو المعلومات لغرض معين[2] مما يعني أنّ أي بحث يبنى على أساس تحقيق هدف أو أهداف محددّة يحاول الباحث الوصول إليها.

[1]- عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد. **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص. 17.

[2]-عليان، ربحي مصطفى. المرجع نفسه. ص. 11.

و من الأهداف التي يسعى البحث العلمي إلى تحقيقها هي زيادة الحقائق والمعلومات التي يعرفها الإنسان وتوسيع دائرة معارفه ليكون أكثر قدرة على التكيف مع بيئته والسيطرة عليها.

أيضا يختبر المعارف والعلاقات التي يتوصل إليها ولا يعلنها إلاّ بعد فحصها والتأكد منها بالتجربة، كما يشمل جميع ميادين الحياة وجميع مشكلاتها ويستخدم في جميع المجالات على حدّ السواء.

ومنه يمكن القول أنّ هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على فئة متميزة اختصت منذ عصور خلت بتنظيم المعلومات وترتيبها وتوفير سبل الوصول إليها، ومن ثم فهي المعني الأول بكل مايحدث من تغييرات، فبعد أن كان التعامل مع مصادر المعلومات الورقية انتقلنا إلى مصادر معلومات الكترونية وبعدها حدثت نقلة نوعية من التعامل مع الأشياء أصبح هناك تعامل مع الأفراد في ظلّ ما يعرف بإدارة المعرفة ومن ثم يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأهداف يتوخى هذا البحث تحقيقها:

- محاولة الكشف عن مدى استعداد المختصين في المكتبات والمعلومات لإيجاد نظام إدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية بصفة عامة ومكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- بصفة خاصة.

- مدى استعداد العاملين بالمكتبات الجامعية للتكيف مع إدارة المعرفة ومدى إدراكهم للعلاقة بين ما يعرف بإدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

- معرفة طبيعة الموارد والكفاءات المتوفرة بمكتباتنا الجامعية من أجل إيجاد نظام لإدارة المعرفة.

- تحديد المؤهلات الواجب توفرها من أجل تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق القيمة المضافة.

- التغييرات الواجب إدخالها على التكوين الأساسي للمكتبيين وكذا التكوين المستمر من أجل التلاؤم مع إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

- الكشف عن الفرص التي تقدمها إدارة المعرفة لاختصاصي المعلومات لتبادل المعارف فيما بينهم وإبراز الدور الفعّال الذي يلعبه هؤلاء في الوصول والحصول على المعرفة.

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها حقل جديد انتسب إلى علم المكتبات.

- التعرف على التخصصات أو المجالات التي لها علاقة مباشرة بفريق عمل المكتبة إلى جانب اختصاصي المعلومات من أجل تطبيق إدارة المعرفة.

- الوقوف عند الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في مكتباتنا الجامعية.

- تقديم بدائل واقتراحات من أجل تطوير مؤسسات المعلومات وعلى رأسها المكتبات الجامعية وجعلها نظام لإدارة المعرفة من أجل القضاء على الفروق الفردية بين موظفيها وتحقيق الميزة التنافسية في الخدمات والصمود أمام التغيرات والتحديات.

- المساهمة في إثراء البحوث الجامعية في تخصص المكتبات والمعلومات.

7.1.1.منهج البحث:

المنهج العلمي أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة فالمنهج هو بمثابة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل، وتحدّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة.[1]

وعرف آخرون في مجال المنهجية منهج البحث بقولهم أنّه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال فنية معبرة يمكن تفسيرها.[2]

فالمنهج هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الأفكار أو تلك.[3]

[1]- الرشيدي، بشير صالح. **مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة**. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000.ص. 22.

[2]- عبيدات، م، أو غضار، م، مبيضين، ع . **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**. عمان: دار وائل للنشر، 1997. ص. 04.

[3]- عبيدات، محمد، أبو ناصر، محمد. **منهجية البحث في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية**. عمان: دار الصفاء، 1999. ص. 04.

بالنسبة للمنهج المتبع لانجاز هذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتحليلها ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبّر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة وهو المنهج الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية.[1]

وقد اعتمدنا في انجاز دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأنّه المنهج المناسب لوصف الموضوع المراد دراسته بإتباع منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدّد من خلال فترة أو فترات زمنية معينة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية.

ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة بهدف استخلاص الحقائق التي تساهم في إثراء الموضوع بمعلومات إضافية جديدة للتوضيح.

إنّ البحث الوصفي لايقتصر على جمع البيانات وتبويبها فحسب وإنّما يمضي إلى أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات ولذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة.[2] و من ثم وجب على الباحث شرح أسباب الظاهرة وتحليلها وربط النتائج المتنوعة ببعضها البعض، ومواجهتها لأنّ وراء المنحنى أو الجدول تختفي مجموعة كبيرة من الحقائق وعلينا أن نكشف ما وراء المنحنى أو الجدول حتى تتضح الصورة جليا دون أي غموض.[3]

8.1.1.الدراسات السابقــة:

[1]- بوحوش، عمار، محمد، محمود الذنيبات. **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** .ط02. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999. ص. 139.

[2]- طلعت، همام. **سين جيم في مناهج البحث العلمي**. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984. ص. 156.

[3] -Boutillier, s et al. Op.cit. p.62-63.

لقد اعتمدنا في انجاز دراستنا على مجموعة قيمة من المراجع والدراسات سواءا ما تعلق منها بتغطية الجانب المعرفي أو الجانب المنهجي ومن أهم هذه الدراسات نذكر:

***الدراسة الأولى:** المدخل إلى إدارة المعرفة /عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلحي وغسان العمري، 2006.

يهدف هذا الكتاب إلى تأمين التطبيقات الموحدّة في إدارة المعرفة من خلال التوجهات المعلوماتية، لأنّ تكنولوجيا المعلومات التي حققت ثورة هائلة في عالم اليوم، سوف تستمر في

تعميق وجودها وتطبيقاتها فهي أعطت الدافع الضروري لنجاح الإبداعات والابتكارات، وإدارة المعرفة حسب ماجاء في هذا الكتاب هي الحاجة للحصول على أفضل حوار ومعرفة وتعتبر النظام البالغ الأهمية المتسارع الذي يهدف إلى تحقيق اكتشاف وامتلاك والمشاركة والتطبيقات المعرفية للمنظمات وينقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أبواب، ارتبط الباب الأول بمفهوم إدارة المعرفة وطبيعته، واشتمل على فصول عدّة عالجت موضوعات التعريف بنظم إدارة المعرفة، أنماطها وعملياتها وكذلك خريطة المعرفة ثم تطور نظم إدارة المعرفة وجذورها الفكرية، الإدارية و التكنولوجية، وكذلك بناء نظم إدارة المعرفة ومكوناتها والعلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات وبناء وتوليد المعرفة باستخدام التكنولوجيا. أما الباب الثاني فقد اشتمل هو الآخر على مجموعة من الفصول التي عالجت موضوعات تصميم وبناء نظم إدارة المعرفة من حيث دور تكنولوجيا المعلومات في اكتشاف وبناء المعرفة ومستودع البيانات وفوائده بالنسبة للمنظمة وعالج فصل آخر موضوعات التكنولوجيا المساندة لنظام إدارة المعرفة من حيث توزيعها توليدها والمشاركة بها، ودور الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة في ذلك.

أما الباب الثالث فقد اشتمل هو الآخر على مجموعة من الفصول عالجت دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها ، وأثر إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة، وأثرها على الأداء المنظمي وكذلك مستقبل إدارة المعرفة وعالج الفصل العاشر من هذا الباب إدارة المعرفة وحل المشكلات، في حين تطرق المؤلفون إلى موضوع التعلم الالكتروني وإدارة المعرفة في الفصل

الحادي عشر، وجاء الفصل الثاني عشر ليغطي موضوع إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسساتي من حيث عوامل النجاح الحرجة، والمعرفة، الذكاء التعلم، المهارات والخبرات وخصائص المنظمات التعليمية والمعرفة ومعايير الأداء المتميز أما الفصل الأخير فقد تم تكريسه إلى إدارة المعرفة والموارد البشرية.

يرى مؤلفو هذا الكتاب أنّ إدارة المعرفة هي التي تقود التطور والتقدم والنجاح في منظمات اليوم وستبقى لعقود قادمة من الزمن.

***الدراسة الثانية:** إدارة المعرفة في التعليم/حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، 2007.

أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على منظومة التعليم، وذلك لأنّ المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لاغنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار الرصيد المعرفي بطرق جديدة ومن ثم فإنّ مشاركة هذه المعرفة داخليا بكفاءة، وتعلم كيفية تقبلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز أصبحت أمرا ضروريا.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب الذي يتناول إدارة المعرفة ويضع رؤية مستقبلية للتعليم في مجتمع المعرفة، حيث يعدّ التعليم من الأدوات التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معا، خاصة إذا كانت معظم المؤسسات التعليمية تعمل في بيئات لا تستطيع التحكم فيها، فإنّ بقاؤها ونجاحها يتوقف على مدى استجابتها الفاعلة للعديد من القوى والمتغيرات التي تسود العالم اليوم، ويتناول هذا الكتاب ثمانية نقاط أساسية تعتبر حاكمة لفهم إدارة المعرفة داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

- التعليم في مجتمع المعرفة، وهنا يثار سؤال هام ما ملامح مجتمع المعرفة؟ مامدى انعكاس هذه الملامح على منظومة التعليم؟ كيف نتعامل مع الانفجار المعرفي؟ كيف نرتقي بمستوى كلّ من الطالب والمعلم؟

- أساسيات إدارة المعرفة، انطلاقا من طرح السؤال حول إمكانية إدارة المعرفة وأي معرفة يمكن إدارتها؟ هل المعرفة الظاهرة أم الكامنة في عقول الأفراد؟

- مراحل إدارة المعرفة ونماذجها، وكيفية نمذجه إدارة المعرفة وأساليبها بالإضافة إلى بعض المداخل الخاصة بإدارة المعرفة.

- إدارة المعرفة في المنظومة المدرسية، بوصفها إحدى المؤسسات المسؤولة ويقع على عاتقها تربية النشئ.

- إدارة المعرفة في التعليم الجامعي حيث يعد ذلك أمرا ضروريا وهاما في تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع ومن ثمّ عرضا المؤلفان مجالات ومصادر إدارة المعرفة في الجامعة ومعوقات تطبيقها.

- التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث يعدّ ذلك المكون الجديد الّذي يعبر عن قدرة المؤسسة على اكتساب أنواع جديدة من الممارسات والأنشطة بهدف مواكبة التطورات المختلفة.

- إدارة المعرفة وثقافة المنظمة على اعتبار وجود تكامل وتداخل بين الثقافة وما تحويه من قيم، معايير ومعتقدات وبين المعرفة وما تنظمه من أصول فكرية ورصيد معرفي.

- إدارة المعرفة والجودة الشاملة بوصفها إحدى المداخل الإدارية الّتي تتكامل مع إدارة المعرفة سعيا وراء مستقبل أفضل للمؤسسة أو المنظمة.

***الدراسة الثالثة:** إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم/إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007.

يرى الدكتور الملكاوي أنّ المعرفة لا تأتي من فراغ وإنّما هي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظمة المعرفية، خبرات بشرية، إمكانيات مادية وتقنية وأماكن بحث وتطوير ودراسات تتولد في واقع حي معاش وتشكل وتعيد إخراجها في أشكال جديدة، وقد قسم كتابه إلى سبعة فصول، في الفصل الأول تم الحديث عن المعرفة بشكل عام من حيث مفهومها، أنواعها، أصنافها وأهميتها والدورة الكاملة لاكتسابها، إضافة إلى العوامل المؤثرة في المعرفة وماهو مجتمع المعرفة.

وفي الفصل الثاني نتناول ماهية إدارة المعرفة والفرق بينها وبين إدارة المعلومات مع استعراض بعض النماذج المتعلقة بإدارة المعرفة ومجالات استخدامها، أما في الفصل الثالث تم الحديث عن مفهوم التعلم والتعلم التنظيمي والمنظمات ذات التعليم المستمر حيث أنّهم وسائل فاعلة في اكتساب المعرفة وتوليدها، فتم تحديد مفهوم كلّ منها وبيان أنواعه ، وأساليبه، ومن هم المعنيون بالتعلم التنظيمي ، وخصائص ومميزات المنظمة المتعلمة.

وتناول في الفصل الرابع موضوع الحوافز المادية والمعنوية نظرا لأهميتها في استنفار الطاقات المولدة للمعرفة، من أجل تحديد مفهومها وأنواعها وأساليبها وبعض النظريات ذات الصلة ، لاستخدامها على أفضل ما يمكن لتفجير الطاقات الفكرية الإبداعية الكامنة لدى أفراد المعرفة.

في الفصل الخامس ، تم التعرض إلى الإبداع كونه من العمليات العقلية الخلاقة، إذ يحتل مكانا متقدما فيما يخص العمليات العقلية ذات العلاقة بالمعرفة لتحديد مفهومه وبيان خصائصه ومستلزماته وكيفية تربيته ومراحله وعلاقته بالذكاء وماهي معوقاته؟

وفي الفصل السادس، تم التعرض إلى موضوع غاية في الأهمية على المستويين القومي والمحلي وهو هجرة الكفاءات ونزيف الأدمغة من الوطن الأم إلى البلدان المتقدمة نظرا لما تتبعه هذه الدول من سياسات جاذبة للكفاءات على عكس السياسات المتبعة في بعض الدول النامية.

وأخيرا الفصل السابع خصص لمناقشة الأخلاقيات وأخلاقيات المعرفة بشكل خاص لبيان أهميتها في العمل المعرفي بغاياته ووسائله من أجل الحديث على التقيد بالمعايير الأخلاقية، إضافة إلى التعرض لبعض الأسباب الّتي تدفع بالعلماء والمفكرين إلى الاختلافات الأخلاقية، لوضع الحلول المناسبة لذلك وبيان خطورة عدم الالتزام الأخلاقي.

ويؤكد مؤلف هذا الكتاب أنّ الاهتمام بهذا الموضوع والمواضيع السابقة لأنّها ذات علاقة بالمعرفة وتساهم بدرجة كبيرة في تكوين رأس المال الفكري الّذي يعدّ في وقتنا الحاضر العنصر الأهم الّذي يفوق أهمية رأس المال المادي.

***الدراسة الرابعة:** إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي/ سلطان كرماللي ترجمة هيثم علي حجازي، 2005.

يهدف هذا الكتاب إلى إيضاح الحقائق المتعلقة بإدارة المعرفة وكيفية قيام المنظمات بها، ويختبر مداخل مختلفة لإطلاق مبادرات تنفيذ إدارة المعرفة ويبين كيفية قياس الموجودات غير الملموسة والاستفادة منها.

ويحتوي على تسعة فصول:

الفصل الأول: يتحدث عن مفهوم أفضل الممارسات وكيف يمكن للشخص أن يقوم بعملية تصوية ومدخل الخطوة –خطوة.

الفصل الثاني: يدرس التحديات التي تواجهها مشروعات الأعمال كافة بغض النظر عن أشكالها وأحجامها، في القرن الحادي والعشرين وينعكس ذلك من خلال كيفية مواجهة هذه التحديات، وكيفية مراقبة التغيرات الخارجية التي تؤثر في مشروعات الأعمال.

الفصل الثالث: يدرس صيغة إدارة المعرفة وأهميتها لمختلف مشروعات الأعمال، كما يدرس هذا الفصل السبب الّذي يقف وراء تردّد بعض المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الرابع: يبحث في العمليات التي سيتم القيام بها من أجل تسهيل توليد المعرفة ونقلها.

الفصل الخامس: يتعامل مع دور التكنولوجيا، ويؤكد حقيقة أنّ الانترنت تعمل الآن على التخلص من الحدود الجغرافية، وبالتالي فإنّ المنظمات الصغيرة والكبيرة على حدّ السواء ستكون في وضع جيد لتحقيق التميز.

الفصل السادس: ويبحث في أهمية القيادة في إدارة المعرفة، لأنّ بناء ثقافة منظمية، واستقطاب الأعضاء والإبقاء عليهم وتمكينهم هي بمثابة إسهامات أساسية في القائد المعاصر.

الفصل السابع: يبحث في مكونات الموجودات غير الملموسة، وكيف تستطيع المنظمات استخدام موجوداتها غير الملموسة لبناء قدرتها التنافسية.

الفصل الثامن: يتعامل مع قضايا قياس الموجودات غير الملموسة أو ما يعرف بنموذج تميز الأعمال.

الفصل التاسع: يركز على مرحلة البدء والانطلاق مع تقديم حالات على الصعيد العالمي بهدف إظهار كيف يمكن للمنظمات تحديد الممارسة الأفضل والقيام بعملية تدقيق منظمي.

***الدراسة الخامسـة:**

- Knowledge Management Methodology: En empirical approach in core sectors in ESCWA member countries, 2003.

تهدف هذه الدراسة إلى رفع الوعي والإدراك بأنّ المعرفة هي مورد يحتاج إلى إدارة، وهي تسعى كما يتضح من عنوانها إلى وضع منهجية لتوليد المعرفة ونشرها وتقاسمها في الدول الأعضاء في (ESCWA) ، مثلما تهدف أيضا إلى تسهيل تطبيق إدارة المعرفة، معتمدة على أن الترويج للمعرفة في هذه المنظمة أساسي لتحقيق الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية في الساحة العالمية، إنّها تركز على استعراض فوائد التعاون في تطوير مجتمع المعرفة.

تتألف الدراسة من خمسة فصول مع ملحق ومصادر، يشرح الفصل الأول الخلفية المفاهيمية لإدارة المعرفة، ويصف الفصل الثاني بعضا من أفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في إدارة المعرفة، ويتعامل الفصلان الثالث والرابع مع خصوصيات البيئة العربية القادرة على التأثير في تطبيق إدارة المعرفة، ويقدم الفصل الثالث دراسة حالة معمقة لمبادرة إدارة المعرفة التي تضطلع بها شركة " باتلكو" وهي من كبار مشغلي الاتصالات في منطقة الاسكوا. ويقدم الفصل الرابع تحليلا لاستقصاء يتعلق بالمعرفة كان قد أجري في منطقة الاسكوا، ويرسم الفصل الخامس أخيرا منهجية تتضمن خطوات عملية لوضع نظام إدارة المعرفة وكيف يمكن تطبيقه في دول الاسكوا الأعضاء.

***الدراسة السادسـة:**

-Knowledge Management in librairies in the 21st century/ Tang Shanhong

هذا المقال متاح على الخط المباشر وهو من تأليف الآنسة Tang Shanhong تحصلت على درجة الماجستير في إدارة المعلومات سنة 1994 وهي تعمل الآن في مكتبة

Chainse défense science and technology information center (CDSTIC).

متاح على الخط المباشر: http://www.nlc.gov.cn.culc/en/index.htm

حيث حدّدت في مقالها هذا مميزات أو مواصفات إدارة المعرفة داخل المكتبات وحسب رأيها أنّ أول ميزة لابدّ من توفرها هي إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر القلب النابض لإدارة المعرفة في المكتبات، حيث يعتبر المورد البشري المصدر الأكثر أهمية في نظام اقتصاد المعرفة وإدارتها لما يمتلكه من قدرات ومواهب للامساك بالمعرفة، كما تؤكد على أهمية التكوين والتعليم المتواصل لعمال المكتبة لرفع مستوى معرفتهم العلمية وقدرتهم على اكتساب وإبداع المعرفة، بالإضافة إلى ذلك قامت بعرض مجموعة من التقنيات لإدارة المعرفة داخل المكتبات والّتي من شأنها أن تروج تبادل المعرفة بين عمال المكتبة، كما تحدثت أو تطرقت إلى إعادة بناء ثقافة المكتبة باستعمال نظرية إدارة المعرفة التي تدعوا إلى الثقة المتبادلة، الانفتاح إلى أفكار الغير، التشارك بالإمكانيات المتوفرة.

***الدراسة السابعــة:**

- Knowledge Management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries/pearl M. Maponya 2004.

على الخط المباشر:

http://biliot.univercia-net/html/bura/ficha/params/id/906539html

يتضح لنا من عنوان المقال أنّ هذه الدراسة تسعى إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسن خدمات المكتبات الجامعية وتلبية احتياجات مستفيديها حيث استهلت الدراسة بمدخل عام حول مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة وعلاقة المصطلحات ببعضها البعض ثم مفهوم إدارة المعرفة ودورها في الجامعة ثم تطرقت إلى المكتبات الجامعية وإدارة المعرفة، وضحت الدراسة أن بيئة عمل المكتبة تغيرت وأصبحت تطرح تحديات على مستوى المكتبات الجامعية أهمها تعدّد مصادر المعلومات، تغير احتياجات المستفيدين هذا ما يفرض عليها إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لها مع تغير أدوار العاملين بها كما وضحت الدراسة ممارسات إدارة المعرفة

في المكتبات الجامعية انطلاقا من إيجاد المعرفة أو خلقها، الإمساك بها واقتناؤها، التشاطر أو التشارك بها لتختم الدراسة بمواصفات أو مؤهلات إدارة المعرفة.

2.1.الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانيـــة:

1.2.1.حدود الدراســة:

عند إجراء دراسة ميدانية يشترط على الباحث أن يقوم بتحديد مجالات البحث التي تتكون أساسا من عناصر محورية تعتبر ركيزة أساسية للبحث والمتمثلة في الحدود الجغرافية، الزمنية والبشرية. تحديد هذه المجالات الثلاثة هو في الحقيقة بمثابة توفير أدوات أساسية للتحكم في موضوع البحث.[1]

أ-الحدود الجغرافيــة:

وهي الإطار الذي أجرينا فيه دراستنا والذي تتوزع عليه عينتنا، وقد تمركزت هذه الحدود على مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، والتي تتوزع بدورها على ثمانية كليات الموجودة على مستوى الجامعة، ولقد اكتفينا بمكتبات جامعة منتوري من أجل التحكم بطريقة أحسن في الدراسة وباعتبارها من أكبر جامعات الشرق الجزائري.

اسم الكليــة	اسم المجمــع	الأقســام المشكلة لها.
كلية الطب	الشالي، الفوبور	الطب، الصيدلة، جراحة الأسنان
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	المدينة الجديدة، مدرسة الإطارات العليا، احمد حماني	علم الاجتماع، علم النفس ، الفلسفة التاريخ علم المكتبات ، التربية البدنية والرياضية
كلية العلـوم	شعبة الرصاص، الخروب، أحمد حماني،	علوم طبيعية ، الكيمياء والفيزياء والرياضيات

[1]- عبد الهادي، محمد فتحي.**البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات**، القاهرة: مكتبة الدار العربية، 2003 ص 89.

	المجمع المركزي.	التغذية والتغذي العلوم البيطرية
كلية علوم الهندسة	أحمد حماني، المجمع المركزي شعبة الرصاص	إلكترونيك، هندسة مدنية، هندسة ميكانيكية هندسة تكييف، الإعلام الآلي الكترتقي الكيمياء الصناعية
كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير	المدينة الجديدة	علوم اقتصادية، ع التسيير ع تجارية
كلية علوم الأرض والتهيئة العمرانية	أحمد زواغي، أحمد حماني	التهيئة العمرانية، علوم الأرض، الهندسة المعمارية، تسيير وتقنيات التعمير.
كلية الحقوق والعلوم الإدارية	تيجاني هدام	الحقوق، علوم التسيير
كلية الآداب واللغات	المجمع المركزي	اللغة العربية وآدابها اللغة الفرنسية اللغة الانجليزية ، الترجمة

جدول رقم(01): توزيع الأقسام والمجمعات على الكليات الموجودة بجامعة ـقسنطينةـ[1]

ب-الحدود الزمنيـــة:

وهي المدّة الزمنية الّتي استغرقتها هذه الدراسة ابتداءا من شهر أكتوبر إلى غاية شهر جويلية ويمكن تقسيم هذه المدّة إلى قسمين، حيث في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر إلى غاية شهر ماي كانت مخصصة للجانب النظري (القسم النظري) ثم الانطلاق بعدها في القسم الميداني ابتداءا من منتصف شهر جوان، وبعد تحديد المجال الجغرافي واختيار عينة الدراسة، قمنا بتحديد وسائل جمع البيانات، حيث وضعت مجموعة من الأسئلة لإجراء بعض المقابلات الاستكشافية فيما بعد قمنا بتصميم استبيان تجريبي من أجل اختبار العبارات المكونة للاستبيان وإجراء تعديلات عليها لخلص إلى الاستبيان النهائي، أما عملية التوزيع فقد بدأت منذ السابع من شهر جويلية إلى غاية الثاني عشر من نفس الشهر واسترجاعها في نفس الفترة.

ج-الحدود البشريـــة:

[1] ابن السبتي، عبد المالك. **تكنولوجيا المعلومات و دورها في دعم التوثيق و البحث العلمي: جامعة منتوري قسنطينة نموذجا**.دكتوراه دولة. قسنطينة: علم المكتبات،2002.ص.200.

شملت حدود الدراسة البشرية المكتبيين العاملين في المجال الجغرافي المحدد وعدد هؤلاء هو **82** مكتبي[1] موزعين كمايلي:

الرتبة في السلم الوظيفي	عدد المكتبين
محافظ رئيـسي	**01**
محافـظ	**08**
ملحق بالمكتبـات الجامعية	**35**
مساعد بالمكتبـات الجامعية	**38**
المجـموع	**82**

جـدول رقم (02): توزيع عدد المكتبيين حسب الدرجة في السلم الوظيفي

إنّ العينة مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكلّ، بمعنى أنّه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع، لتجرى عليها الدراسة.
فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا،أحياءا، مدن[2]...الخ

2.2.1.وسائل جمع البيانـــات:

إنّ البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف تخصصاتها بحاجة إلى استخدام مجموعة أو بعض من أدوات تحصيل البيانات، في سبيل توظيفها داخل متن تلك البحوث. و من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كانت الأداة الرئيسية المستخدمة في دراستنا مجسدة في استمارة الاستبيان.

أ- بناء استمارة الاستبيان:

[1]- مقابلـة مـع الـسيد مـسؤول مـصلحة المـوظفين. جامعـة منتـوري. قـسنطينة. البـرج الإداري: الطابــق الثالـث [2008/06/24].
[2]- زرواتي، رشيد. **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**. ط1. الجزائر: [د ن]، 2002. ص. 191.

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة في الموضوع، قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وذلك لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتتكون الاستمارة المعتمدة داخل البحث

من أربعة محاور رئيسية المحور الأول منها خصص لمعرفة بيانات أولية حول المبحوث تتعلق: بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة في السلم الوظيفي، التخصص، عدد الدورات التدريبية، مدة الخدمة في المكتبة.

أما المحاور المتبقية فكان تنظيمها على النحو التالي:

***المحور الثاني:** تناول مدى إدراك اختصاصي المعلومات بما فيهم المسؤولين لأهمية المعرفة ودورها في إيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية (مكتبات جامعة منتوري، قسنطينة) واشتمل هذا المحور على **10** عبارات.

***المحور الثالث:** تناول علاقة إدارة المعرفة بعلم المكتبات والمعلومات والمهارات الواجب اكتسابها وتوفرها في فريق عمل المكتبة إضافة إلى توفر التخصص كون التكوين في إدارة المعرفة يختلف عن التكوين في علم المكتبات والمعلومات واحتوى هذا المحور على **11** عبارة.

***المحور الرابع:** خصص لقياس درجة تقاسم وتشارك المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري، قسنطينة باعتبارها من أهم ممكنات إيجاد نظام لإدارة المعرفة، واشتمل على **12** عبارة.

***المحور الخامس:** خصص لمعرفة ما إذا كانت مكتبات جامعة منتوري قسنطينة تمتلك خطة إستراتيجية لتسيير مكتباتها، نظرا لأهميتها في توضيح رسالة المكتبة وأهدافها، واشتمل هذا المحور على **09** عبارات وقد استخدمنا في الإجابة على تساؤلات الدراسة، مقياس (رينسيس ليكرت[1] **Rensis Likert**)، وفق تدرج خماسي حيث تم اختيار إحدى الإجابات(موافق جدا-موافق-غير متأكد-غير موافق-أعارض) وكان ذلك في المحور الأول، ونفس الشيء بالنسبة

[1]- وهو عالم اجتماع أمريكي، ولد في مدينة Cheyenne بولاية Wyoming في 5اوت 1903 م، وتوفي في مدينة Ann arbor بولاية Michigan، في 3سبتمبر 1981 حاصل على درجة الباكلوريوس في علم الاجتماع والاقتصاد من جامعية ميتشجن عام 1926 م، يعد مقياس ليكرت الخماسي 1-5 العمل الأكثر شهرة لليكرت والذي كان نتاجا لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان: أسلوب لقياس مواقف الاتجاهات Technique for the measurement of attitudes

للمحور الثاني يقوم المبحوث باختيار إحدى الإجابات و كذلك بالنسبة للمحور الرابع أما في المحور الثالث فله أن يقيم باستخدام إحدى الدرجات (ممتاز-جيد-مقبول-ضعيف-لايوجد).

وقد احتوت أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) في صورتها النهائية على (42) عبارة بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين من أجل فتح المجال للمبحوث ليدلي برأيه واقتراحاته بالإضافة إلى مايراه من صعوبات تواجهه داخل مكتبته للتعبير عما يمتلكه ويسعى إلى تحقيقه وكذلك من أجل استعمالها في التحليل فيما بعد.

ب-الاستبيان التجريبي:

يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات وهو أساسي في هذا النوع من الدراسات من أجل الانتباه إلى قضايا مهمة في الدراسة شريطة أن تكون الأسئلة تغطي كافة المجالات والفرضيات الأساسية للدراسة وجوانب الموضوع.

قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان في صورتها الأولية وكان عدد الاستمارات الموزعة هو **10** استمارات، وزعت مباشرة باليد إلى المبحوثين ليتم استرجاعها فيما بعد وذلك من أجل:

- قياس مدى فهم الأسئلة أو العبارات من طرف أفراد العينة
- حذف بعض العبارات التي لم تلق اهتمام من طرف المبحوث أو تعديلها.
- إضافة أسئلة أخرى ربما يقترحها المستجوب نفسه.

فالاستبيان التجريبي هو الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها حيث يمكن من خلاله مقارنة إجابات المبحوثين ومدى التوافق بينها وبين إجابات الاستنان النهائي.

وقد جرى توزيع هذه الاستمارات بطريقة عشوائية مباشرة إلى المستجوبين بعد موافقة مسؤولين المكتبات.

3.2.1. ضبـط المصطلحات:

- **اختصاصي المعلومات:** هو المكتبي، استشاري المعلومات، ضابط المعلومات يهتم بتجميع المعرفة وتوزيعها، إضافة إلى تنظيم مصادر المعلومات وإتاحتها إلى المستفيدين ودعم نظام المشاركة في أداء المهام والنهوض بالبحث العلمي.

- **إدارة المعرفـــة:** عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسنيه، كما تتيح فرصة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- **نظام إدارة المعرفــة:** أو ما يعرف بنظم المعلومات المعرفية، التي تعمل على تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، التحليلات، الاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

- **المعرفة الصريحــة:** هي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالكتابة والرسم والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

- **المعرفة الضمنيـــة**: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وسلوكهم وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أنّها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

- **التشارك بالمعرفــة:** يتم بين شخصين أو أكثر يعملون مع بعضهم البعض أو لهم اهتمامات مشتركة من خلاله يمكن مناقشة مواضيع، وتبادل الأفكار للخروج بمعلومات ومعارف جديدة مشتركة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المكتبة.

- **الإستراتيجيـــة:** هي خطة تحدد فيها رسالة المكتبة، أهدافها، الفرص والتهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول ثم وضع سياسة لصيرورة العمل بالمكتبة.

- **الخبــرات:** الخبرة تعني التجريب، وهي تحول إلى الفعل الّذي فعلناه في الماضي أو حدث في الماضي في قضايا محدّدة في العمل أو في الحياة الشخصية، وعندما تتعمق معرفة الفرد بالتجريب

يصبح خبيرا، فالشخص الخبير هو شخص يعرف ما يعمل وهو أول شخص يدفع الآخرين لذلك العمل من خلال تحسين قدراتهم على ربط الأسباب بمسبباتها وبنتائجها.

- **المهـارات:** هي المعرفة بكيفية عمل الأشياء القيمة للمؤسسة وتصبح المهارات مع الزمن الطويل قدرات جوهرية للمؤسسة تعزز من خلال البرامج التدريبية وتقويم الأداء.

- **الذكـــاء:** يعود الذكاء إلى القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، فهو القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات.

- **التعلــم:** هو تغيير في السلوك والأداء نتيجة للتجربة، ومن خلال الدراسة والتدريب تكتسب المعرفة والمهارة، وهو قدرة فطرية على الإدراك وهو ينمو مع الوقت ولايمكن أن يوجد عند الآلة كالحاسوب، ويقسم إلى تعلم فردي، أو جماعي أو تنظمي.

الفصل الثاني:

من المكتبي إلى اختصاصي المعلومات

الفصل الثاني: من المكتبي إلى اختصاصي المعلومات

تمهيـد:

يمرّ العالم حاليا بمرحلة انتقالية خروجا من المجتمع الصناعي ودخولا إلى مجتمع المعلومات، هذه المرحلة تسير عجلتها محركات جديدة تتمثل في اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، إضافة إلى مفاهيم أخرى جديدة تسير بالمجتمع نحو استثمار وتنمية المعرفة والاتصالات وجعلها محورا للنشاط البشري بكل أشكاله.

إنّ كل فرد في هذا العصر مهما كانت مهنته في حاجة ماسة إلى معلومات مناسبة بتكلفة مناسبة من أجل تسيير عمله وضمان نجاحه، ومكانة تنافسية جيدة لمؤسسته وإنتاجه، وبما أنّ ذلك لن يتوفر ويتحقق إلاّ بتوفير اختصاصيي معلومات قادرين على مواجهة التغيرات قابلين للتكيف مع التطورات التكنولوجية وتعقد احتياجات المستفيدين. يتناول هذا الفصل النقاط الأساسية التالية:

- التعريف بمهنة المكتبي ومقوماتها.
- التحول من المكتبي إلى اختصاصي المعلومات.
- الكفاءات الواجب توفرها في اختصاصي المعلومات.
- المهام والمهن الجديدة لاختصاصي المعلومات.

1.2.التعريف بمهنة المكتبـــي:

يرتبط تعريف مهنة المكتبي ارتباطا وثيقا بطبيعة المهام المسندة إلى المكتبي وبنوع المؤسسة التوثيقية، أو المعلوماتية التي يعمل بها فنسمي مكتبي كلّ من ينشط في مكتبة سواء كانت مكتبة عامة، مدرسية، أو جامعية ونستعمل تسمية وثائقي لكلّ من يعمل في مركز للتوثيق وتسمية أرشيفي لمن كان يعمل في مركز الأرشيف.

والحقيقة أنّه ورغم اختلاف هذه التسميات وارتباطها بنوع المؤسسة التي يتواجد بها المكتبي يمكن الربط بينها من خلال مبادئ العمل المكتبي والأسس التي يحققها.

وإذا اعتمدنا على المهام المحورية التي يقوم بها المكتبي والمتمثلة في بناء المجموعات وما يتبعها من إجراءات الاقتناء والتزويد إضافة إلى تحليل المعلومات وما يبقى عليه من عمليات تقنية (فهرسة، تصنيف، تكشيف واستخلاص...) وأخيرا خدمات المعلومات التي تبنى على الخدمة المرجعية والإحاطة الجارية والبث الانتقائي وخدمات الإعارة.

يمكننا أن نعرف مهنة المكتبي بأنّها: الوظيفة التي تهتم برصد الإنتاج الفكري ومعالجته وحفظه ووضع وسائل استرجاعه خدمة للمستفيدين من مختلف الأصناف والمستويات.

إنّ الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة وفعالة له أهمية متزايدة وكبيرة لجميع قطاعات المجتمع، ومتخصصوا المعلومات سوف يكونون مطلوبين بصورة كبيرة في هذا المجتمع، وإنّ أهميتهم سوف تزداد ومكانتهم سوف تكون بازدياد."[1] وهذا ما يدّل على الأهمية المتزايدة لمهنة المكتبي ولدورها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

عرفت مهنة المكتبي تطورا كبيرا، فلقد تغيرت مهامه وتطورت تزامنا مع تطور وتنوع وسائل عمله، وهذا الترابط بين الوسيلة والعمل في حدّ ذاته جعل مهنة المكتبي تأخذ أبعادا جديدة حتى في التسمية ذاتها فأصبحنا نتعامل مع المكتبي، الوثائقي، الأرشيفي إلى أن وصلنا إلى اختصاصي المعلومات وهي أحدث تسمية للعاملين في مختلف المؤسسات التوثيقية في جميع المستويات وفي

---

[1]- الهوش، أبو بكر محمود. **تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل**. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996. ص 220.

جميع التخصصات العلمية كانعكاس لتكنولوجيا المعلومات وتطور الأوعية المكتبية وظهور شبكات وأنظمة الإعلام الحديثة.

وبناءا على هذا التطور التسلسلي والمرحلي لمهنة المكتبي والتسميات المختلفة في المكتبات ومراكز التوثيق والأرشيف والبحث نتطرق إلى مختلف التسميات التي تطلق على العاملين بقطاع المعلومات والمكتبات والتوثيق:

1.1.2.المكتبـــي:

تلازم تطور مهنة المكتبي مع مختلف التطورات التي عرفتها المكتبة، خاصة وأنّها كانت تعتبر مكانا لإنعاش الروح عند فراعنة مصر، حيث كان القائم أو المسؤول عن المكتبة يلقى احتراما كبيرا في الوسط الذي يعيش فيه وقد نسبت له مجموعة من التسميات: حافظ الكتب، الأمين، والحارس وهي تسميات تدّل كلّها على من يعمل ويشرف على تسيير المكتبة.

لقد كان لظهور الإسلام دور كبير في تطوير مفهوم مهنة المكتبي، حيث تغير مفهوم العمل المكتبي وتغيرت معه التسميات.

إنّ مصطلح مكتبي هو ترجمة لما يعرف في اللغة الانجليزية"librarian" والفرنسية"Bibliothécaire" ويقابله في اللغة العربية أمين المكتبة، غير أنّ هذا الأخير وظائفه قريبة إلى تسيير المحفوظات والسجلات منه إلى مهام المكتبي ومسؤوليته في إدارة المعلومات بالمكتبة أو مركز المعلومات.[1]

فالمكتبي هو من توكل له مسؤولية القيام بوظيفة أو مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها البعض من أجل تيسير الوصول إلى المعلومات والوثائق الموجودة على مستوى المكتبة وتقديمها إلى جمهور المستفيدين منها، كما أنّه مسؤول عن دعم عملية التدريس والتكوين سواء على مستوى المكتبة أو المؤسسات الملحقة بها.[2]

---

[1]- بدر، أحمد. **المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات**. الرياض: دار المريخ، 1985. ص. 75.

[2]- Le coadic, Yves f, Molet, michel. **Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentions**. Paris: Nathan, 1997.P.75.

تغير مفهوم العمل المكتبي بصفة واضحة وأصبح يقوم على أسس علمية حيث أصبح يعرف بأنّه:" اختصاصي معلومات على درجة من التأهيل العلمي والتدريب العملي يسمح له بإرشاد الأستاذ الجامعي والمعلم المدرسي والطالب والجمهور العام على اختلاف مستوياته

التعليمية والثقافية، أي أنّ هذا الأمين أصبح مستشارا للمعلومات ضمن فرق البحوث والدراسات"[1]

ومن ثم يتضح لنا أنّ مهنة المكتبي ليست مهنة صالحة لجميع النّاس وليس أي كان يستطيع القيام بهذه المهنة، فمن يقوم بها لابدّ أن تتوفر فيه شروط وخصائص تمكنّه من أداء وظائفه على أكمل وجه خاصة وأنّه يتعامل مع فئات مختلفة وشرائح متعدّدة، فالمكتبي إذن هو شخص تلقى تكوينا في مجال تخصصه، واكتسب معارف تمكنه من تسهيل الوصول إلى المعلومات وإتاحتها للمستفيدين منها مهما كانت مستوياتهم ودرجاتهم.

2.1.2.الوثائقـــي:

أخصائي الوثائق أو الوثائقي في أبسط تعريف له هو من تسند له مهمة تنظيم الوثائق من خلال عمليات إدارية وفنية ثم حفظها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة واستعمالها لغرض معين.

نحن نعلم أنّه ليس كلّ ما يكتب وثيقة وبالتالي فالوثائقي مطالب بالتحقيق في جوهر الوثائق الّتي يقوم بمعالجتها ليقرر مدى صلاحيتها للاستعمال، ولهذا فالعمل الوثائقي يخضع لمنهجية علمية هادفة انطلاقا من فهرسة الوثيقة إلى غاية حفظها لتصبح جاهزة للإجابة على أي استفسار أو اتخاذ أي قرار في الوقت المناسب.

"إنّ الهدف من العمل الوثائقي هو تيسير استعمال المعلومات الّتي توجد في الوثيقة التي أصبحت وعاء يحمل معلومات ذات قيمة علمية مثل: الدوريات، النشرات، التقارير، براءات الاختراع... وما كان مماثلا لها من المدونات الخطية". [2]

---

[1]- بدر، أحمد. المرجع السابق. ص 76.

[2]- الشامي، أحمد محمد.**المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات**. الرياض: دار المريخ، 1988، ص 383.

هناك من فرق بين العمل الوثائقي والعمل المكتبي من خلال مقاييس وأهداف كلّ عمل، فهناك من يعتبر الوثائقي ضابط للمعلومات كون مهمته ترتكز على تجميع الوثائق، تنظيمها ثم حفظها وتخزينها، ومن ثم فهو يبحث دائما عن الطرق التي تساعده في جمع الوثائق ومعالجتها واسترجاعها، لكن في المقابل نجد المكتبي يهتم أكثر بالطرق والوسائل التي يمكن من خلالها أن ييسر الوصول إلى المعلومات وتوفيرها لمن يحتاج إليها، لكن في حقيقة الأمر وبالنظر إلى الهدف المنشود نجد أنّ كل من الوثائقي والمكتبي يشتركان أو يلتقيان عند نقطة واحدة ألا وهي خدمة معالجة المعلومات وإيصالها لمن يبحث عنها مهما كان شخص مادي أو معنوي.

"مهما تضاربت الآراء حول المهنة التي يقوم بها الوثائقي ومدى ارتباطها بعلم المكتبات؟ أم انفصالها عنه فهي تؤكد أنّ التوثيق ماهو إلاّ جانب من علم المكتبات، إلاّ أنّه له خاصيته وطبيعته ودراسته الخاصة التي يجب إدراكها للعمل في ضوئها"[1]

3.1.2.الأرشيـفي:

يطلق مصطلح أرشيفي على كلّ من تسند له مهمة الحفظ لمختلف الوثائق التي تشكل فائدة علمية أو قيمة تاريخية، وتعتبر مهنة الأرشيف من المهن الضرورية على مستوى كلّ إدارة أو مؤسسة مهما كان نوعها لأنّ الرجوع إلى وثائق أو معلومات في ظرف معين يستدعي وجوب وجود شخص مختص للقيام بهذه المهمة، لكن هذا لا يعني أنّ مهنة الأرشيفي تتوقف عند هذا الحدّ، فبعد القيام بالمعالجة المادية للوثائق أو التشخيص وكذلك المعالجة الفكرية المتمثلة في انجاز وسائل البحث يقوم بنشاطات ثقافية وعلمية أبرزها:[2]

*البحث في الأرصدة عن المواضيع المطلوبة من طرف الباحث أو القارئ.

*مساعدة المؤسسات والهيئات في تنظيم طريقة العمل في مصلحة الأرشيف.

*تنظيم معارض حول دور الوثيقة في كتابة التاريخ.

---

[1]- طباع، عبد الله أنيس. **علم الإعلام: الوثائق والمحفوظات.** بيروت: الشركة العالمية للكتاب، 1986. ص 58.

[2]- كركية، سهام. التنظيم والمعالجة الفنية للوثائق والوصف الأرشيفي في الأرشيف الوطني. **مجلة المكتبات والمعلومات**. قسنطينة، ديسمبر .2003.مج.2. ع.1. ص. 57

*مساعدة المؤسسات والهيئات في تكوين الإطارات المختصين في تنظيم وتسيير مصالح الأرشيف.

حسب **المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات** الأرشيفي هو:

"القيم على السجلات والوثائق وهو الذي يوفرها للباحثين عند الطلب، كما يشرف على تقويمها والتخلص منها وحفظها وصيانتها وترتيبها ووصفها كما يقوم بتقديم خدمات المعلومات"[1].

إنّ دخول تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسات الأرشيفية والاعتماد عليها في تخزين واسترجاع المعلومات أثر على مهام الأرشيفي وأدى إلى تطويرها فلم يعد يقتصر عمله على المجال الإداري بل أصبح بمثابة مستشار أبحاث يتعامل مع الباحثين والمؤرخين...الخ وهو في هذه النقطة يلتقي مع المكتبي الّذي يعمل على خدمة البحث العلمي داخل المكتبات الجامعية ومراكز البحث والتوثيق وغيرها.

من خلال ما تقدم حول المصطلحات الثلاث: المكتبي، الوثائقي، الأرشيفي نجد أنّ هناك نقاط مشتركة تجمع بين كلّ من يعمل على مستوى مكتبة، مركز توثيق، أو مركز أرشيف وهذه النقاط تتمثل في:

*تقديم الخدمة للجمهور بكل فئاته.

*وجود تقنيات عمل ومهارات يجب اكتسابها من طرف المهني.

*توفر إنتاج فكري أو مادة علمية تحتاج إلى المعاجلة.

*وجود قواعد أخلاقية وسلوكية تنظيم علاقات أصحاب المهنة.

*وجود نصوص قانونية تحدّد الحقوق والواجبات المهنية.

[1]-الشامي، أحمد محمد. المرجع السابق. ص. 86.

2.2.التطور التاريخي لمهنة المكتبــي:

تعتبر مهنة المكتبي من المهن العريقة التي عرفها الإنسان، فقد تزامن ظهورها مع ظهور المكتبات القديمة التي كانت تحوي مختلف الأوعية التاريخية التي ميزت الحضارات والثقافات الشعبية المتعاقبة، لهذا فإنّ مصطلح المكتبي تغير وتطور عبر العصور تماشيا مع تطور مفهوم المكتبة.

اختلف مفهوم ومدلول المكتبة عبر العصور، فالمكتبة في العصور القديمة لم تكن كالتي نراها في الوقت الحالي من حيث تعدّد أنواعها وتطور خدماتها وطرق تنظيمها، وبالتالي فتغير محيط العمل يؤدي بالضرورة إلى تغير المهام والوظائف المسندة للقائم على المكتبة.

إنّ مصطلح مكتبة في حدّ ذاته لم يكن مصطلح موحد بين جميع الحضارات في العصر القديم، فقد استعمل السوماريون مصطلح "بيت اللّوحات" لأنّ الحامل المستعمل عندهم لحفظ المعلومات هو الألواح الطينية، أما الفراعنة فقد أطلقوا عليها قاعة كتابات مصر أو مكان إنعاش الروح، وإذا انتقلنا إلى اليونان وجدنا مصطلح :"Bibliotheca" للدلالة على المكتبة، في حين استعمل الرومان كلمة "libri" التي تعني الكتاب نفسه ومنها اشتقت كلمة "library" والتي تعني مكان للبحث والمطالعة.

بالنسبة لمصطلح مكتبة في الوطن العربي لم يكن مستخدم إلاّ بعد القرن التاسع عشر فقد استعمل العرب كلمة دار، و بيت للدلالة على المكتبة.[1]

إنّ وجود مكتبات لحفظ الإنتاج الفكري أدى بالضرورة إلى إيجاد أشخاص يشرفون على إدارة هذه المؤسسات من أجل حماية التراث الفكري وتسهيل الاستفادة منه، وبالتالي فمهنة المكتبي كانت تحصيلا حاصلا لأحداث سابقة لها، فظهور الكتابة تسبب في إيجاد أفكار وانجازات علمية لابدّ من تدوينها لحمايتها من الاندثار ووجود مادة علمية مكتوبة استدعى
ضرورة إيجاد أماكن خاصة لجمعها والحفاظ عليها ومن ثم استلزم ذلك وجود من يقوم بهذه المهام من جمع، تنظيم، ومعالجة لكل ما ينتج في ميادين المعرفة وتسهيل تداوله من جيل إلى جيل آخر.[1]

[1]-عليان، ربحي مصطفى و النجداوي، أمين. **مقدمة في علم المكتبات والمعلومات**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 1999 ص 5.

ارتبط تاريخ المهنة المكتبية والمكتبيين في الحضارة العربية الإسلامية بتاريخ المكتبات والمعروف أنّ العرب قبل الإسلام لم يهتموا بالتدوين فقد اعتمدوا أساسا على الذاكرة والحفظ ولهذا لم يكن لديهم سجلات مدونة أو ما يشكل مكتبة ويمكن ربط ذلك بنمط الحياة البدوية والأمية التي كانت منتشرة قبل الإسلام، إضافة إلى انعدام مواد جيدة للكتابة ماعدا عظام الحيوانات، الرق، و سعف النخيل.

لقد كان لمجئ الإسلام ونزول القرآن الكريم أثر كبير في ظهور التدوين وبداية الاهتمام به، حيث يعتبر كتاب الله هو أول نص باللغة العربية ظهر على شكل كتاب بالمفهومين العلمي والمادي الّذي نعرفه عن الكتب، كما كان لتدوين الحديث النبوي الشريف أثر ايجابي في تطور التدوين عند المسلمين، ومن ثم ظهرت أولى المكتبات الإسلامية وازدهرت في العصر العباسي نظرا لازدهار حركة التأليف وتشجيع العلماء وانتشار صناعة الورق وبالتالي تطور مهنة الوراقين.[2] وتميز المكتبيون الأوائل في الحضارة الإسلامية بكونهم أصحاب ثقافة واسعة وإلهام كبير بمختلف العلوم كالفلسفة، الدين، الطب... و يمكن القول بأنّ مهنة المكتبي في الوطن العربي الإسلامي سايرت تطور ورقي الحضارة الإسلامية وانحطت بانحطاطها ويمكن تلخيص ذلك في المراحل التالية:

أ- بداية البروز مع ظهور التدوين ونزول القران الكريم وتدوين الحديث.

ب- مرحلة النمو والتطور في العصر العباسي.

ج- مرحلة التقهقر والانحطاط ابتداء من القرن السابع الهجري.

ومنذ تلك الفترة استمرت مهنة المكتبي في التخلف إن لم نقل الغياب الكلّي خاصة بعد تعرض معظم البلاد العربية لمختلف أشكال الاستعمار حتى جاء القرن العشرين وظهرت حركات التحرّر في الوطن العربي والإسلامي، وبعد استقلال البلاد العربية ظهرت المدارس والجامعات وبدأ الاهتمام بتكوين المكتبيين وتطوير المكتبات بمختلف أنواعها ومن ثمة الاهتمام بالمهنة المكتبية من جديد.

---

[1]- صبيح، إبراهيم، حماد، أحمد وآخرون. **المكتبة العربية والثقافة المكتبية**. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، [د، ت] ص 102.

[2]- عليان، ربحي مصطفى و النجداوي، أمين. المرجع السابق. ص. 19.

ظهور الحركات الإصلاحية في أوروبا خلال القرن الحادي عشر وزوال سيطرة الكنيسة أدى إلى ظهور الجامعات في كلّ من فرنسا، ايطاليا، و بريطانيا ومن ثم تطوير الحياة العلمية وظهور المكتبات والقائمين عليها سواء كانت مكتبات على مستوى الإدارات الكنائس الجامعات.[1]

ظهور الطباعة على يد الألماني "غوتن بارغ" في القرن الخامس عشر 1544 ساهم في زيادة الإنتاج الفكري وتحسين إخراج الأوعية الفكرية، كما شهد القرن السابع عشر ظهور العديد من المكتبات الوطنية في أوروبا مثل : أوكسفورد 1602م، فرنسا 1642م، برلين 1659م، لقد أدى قيام الثورة الفرنسية عام 1789م إلى ظهور مكتبات الجامعات والمكتبات العامة مع توظيف القائمين على هذه المكتبات، تواصل الاهتمام بالمكتبات والمهنة المكتبية إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث شهد النصف الثاني منه تطورا سريعا لمهنة المكتبي في أوروبا و الو. م. أ على حدّ سواء، حيث وضعت برامج لتكوين المكتبيين وتأهيلهم مع بداية عقد الخمسينات بدأ الاهتمام بالنشر المكتبي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وإصدار الكتب والمجلات ومن بين الإصدارات نذكر:

* إنشاء أول مركز أكاديمي للبحث في علم المعلومات بجامعة كيس وسترن ريزيرف سنة 1956م.

* في عام 1960 م صدرت أول مجلة لتعليم المكتبات وكانت مطلوبة جدا في أوساط المكتبيين بعنوان: Journal of education for libraianship.

*انعقاد مؤتمر في جامعة شيكاغو عام 1964 بالمؤسسة المسماة Graduate library school.

مع حلول السبعينات أصبحت المهنة المكتبية تحظى باهتمام العديد من المؤسسات مثل الجامعات، الكليات، المدارس العليا، وكذلك الجمعيات العلمية والاتحادات المكتبية بالإضافة إلى الاتحادات الإقليمية والدولية.[2]

حصلت مهنة المكتبي على اهتمام كبير عبر التاريخ، منذ أن كانت هواية أوفنّا يمارسه بعض العلماء والمتبحرين في العلم وطلاب المعرفة ورجال الدين في بعض المجتمعات القديمة والوسطية

---

[1]-المرجع نفسه. ص 15.

[2]- قاسم، حشمت. **مدخل لدراسة المكتبات والمعلومات**. القاهرة: دار غريب الطباعة والنشر والتوزيع، 1995. ص. 125.

لتنظيم المكتبات حسب اجتهاداتهم وتصوراتهم ونماذجهم لتصنيف العلوم، ثم عرفت تطورات خلال العصور الحديثة لتتضح معالم المهنة بدءا بتأمين تعليم خاص بها في مدارس متخصصة كان قد ظهر في القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية على يد ملفل ديوي (مدرسة المكتبات بجامعة كولومبيا بنيويورك 1887م)، ثم توالى تأسيس المدارس وأقسام المكتبات في الدول الغربية ثم في باقي دول العالم، وبالنسبة للدول العربية ظهر أول قسم للمكتبات والوثائق في جامعة القاهرة عام 1951 وتغيرت تسميات المدارس والمناهج التعليمية ولا تزال تتبدل إلى اليوم. كما ظهرت التجمعات المهنية والجمعيات المكتبية الوطنية والإقليمية والدولية.[1]

وأخذت الدول العربية تسلك الطريق نفسه من أجل النهوض بالمهنة المكتبية من خلال إنشاء أقسام جامعية متخصصة، وسن قوانين تخص المهنة و هو ما اعتبره المختصون بداية تاريخ المهنة المكتبية في العصر الحديث بالعالم العربي بعد التخلف الطويل الناتج عن الظروف الاستعمارية التي ميزته في العصر الحديث.[2]

3.2.الوظيفة التعليمية للمهنة المكتبيــة:

على عكس التصور التقليدي أصبحت المهنة المكتبية ضرورة من ضروريات التعليم وأحد عناصره الأساسية، فالمكتبة والمكتبي على حدّ السواء أصبحا يحضران في كلّ المراحل التعليمية سواء الابتدائية، المتوسطة، الثانوية والجامعية من أجل توضيح ذلك الحضور والدور البيداغوجي للمكتبي والمكتبة نتعرض فيما يلي للوظيفة التعليمية ودورها في المدرسة والجامعة.

1.3.2.الدور التعليمي للمكتبي في المكتبات المدرسيــة:

أصبح المكتبي مشاركا فعالا في العمل التربوي والتعليمي من خلال ما يقدمه من خدمات ومساعدات ومن بين هذه المساعدات:

*التشجيع على المطالعة والقراءة وحث التلاميذ على استعمال المكتبة.

---

[1]- قدورة، وحيد. المكتبيون وأخصائيو المعلومات في عصر الرقمنة بين تجذير الهوية والمهن الجديدة. **المجلة المغاربية للتوثيق والمعلومات**. تونس، 2002. ع.12. ص 73.

[2]- عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات والمعلومات : دراسات في الإعداد المهني والببلوجرافيا والمعلومات**. ط3 (طبعة مزيدة ومنفحة). القاهرة: الدار العربية للكتاب، 1997.ص87.

*المساعدة في البحث عن المعلومات وتوجيه التلاميذ إلى استعمال مواد المكتبة ومختلف الأوعية الورقية، أو المواد السمعية البصرية دون استثناء.

*المشاركة في عملية الاقتناء واختيار ما يتماشى والمقررات التعليمية ومن ثم وجب على المكتبي أو اختصاصي المعلومات العامل على مستوى المكتبة المدرسية أن يتحلى بخصائص ومميزات تجعله قدوة لرواد مكتبته لأنّ شخصيته تؤثر مباشرة على التلاميذ من حيث تقديرهم للكتاب والمكتبة وحب الاطلاع واكتساب ثقافة مكتبية ومن بين هذه الصفات:

* إدراك أهمية وقيمة المكتبة المدرسية.

* اكتساب ثقافة في علم النفس التربوي.

* الإلمام بمعرفة واسعة لكتب الأطفال ومؤلفيها ودور النشر المتخصصة في طباعتها.[1]

انطلاقا من هذه المعطيات يتبين لنا أنّ تطوير المكتبة المدرسية يتوقف على عنصرين أساسيين، الأول يتعلق بالوسائل والإمكانيات والثاني يرتكز على المكتبي ونجاحه في أداء دوره التربوي والتعليمي.

2.3.2.الدور التعليمي للمكتبي في المكتبة الجامعيـــة:

تسعى الجامعة إلى تحقيق رسالتها من خلال تشغيل جميع المصالح والوحدات الموجودة بها والمكتبة الجامعية تعتبر واحدة من بين هذه المصالح أو الوحدات التي تبني خدماتها على إستراتيجية التعلم والبحث، فالتعلم في الجامعة لم يعد يقتصر على الدرس النظري أو المحاضرة وما يقدمه الأستاذ فقط، إنّما اتسع ليشمل المكتبة والمكتبي.

المكتبي والأستاذ في الجامعة كلّ منهما وجد من أجل تحقيق هدف إيصال المعلومات وتقديمها لكن الفرق بينهما هو أنّ الأستاذ الجامعي يقدم معلومات في مقياس معين في حدود برنامج مقرر وفي إطار تخصصه، لكن المكتبي يلعب دور الوسيط بين جميع التخصصات والباحثين فيها، فهو مسؤول عن تقديم إجابات دقيقة حسب الاستفسارات المطروحة سواء من طرف الطالب أو الأستاذ أو الباحث أو الإداري، سواء من أجل البحث أو من أجل اتخاذ قرار معين، فالمكتبي العامل في مكتبة مركزية

---

[1] -المرجع نفسه، ص 89.

مطالب بالإجابة على جميع الطلبات المقدمة له من كلّ التخصصات المختلفة الموجودة بالجامعة وهنا يتحقق مبدأ تعدّد التخصصات la pluridisciplinarité في عمل المكتبي بالجامعة.

يواجه طلبة السنة الأولى على مستوى الجامعة صعوبات كبيرة في استخدام المكتبة خاصة وأنّهم جدد في الوسط الجامعي إضافة إلى العدد الكبير من الأوعية الفكرية الموجودة بالمكتبة الجامعية حتى وإن كانوا تعودوا على استعمال المكتبة المدرسية. من أجل تفادي هذه الصعوبات التي قد تؤدي إلى عزوف وابتعاد الطالب عن المكتبة، فكرت المكتبات في إيجاد حلول لتشجيع الطلبة على ارتياد المكتبة، من خلال تنظيم محاضرات على مستوى المكتبة تعرفهم بمختلف الخدمات المقدمة، كما أنّها خصصت بمصالحها مصلحة خاصة بخدمة التوجيه والإعلام، وهي مصلحة ذات علاقة مباشرة بمستفيديها وذلك من أجل إزالة الحواجز النفسية وتقديم معلومات عن المكتبة والتعريف بمرافقها وأقسامها وكذلك رصيدها وخدماتها.[1]

لم تعد المكتبة الجامعية تكتفي بتوفير مصادر المعلومات حول موضوع معين بل أصبحت تقدم دروسا ومحاضرات حول استخدام المكتبة ومصادرها وهناك دراسات أجريت في كلّ من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا حول تدريس استعمال المكتبة وهذه الدروس تقدم من طرف مكتبين مؤهلين وكان ذلك في جامعة براد فورد الانجليزية حيث يقدم المكتبي المدرس أو المكون محاضرات عن استخدام المكتبة وطريقة البحث، وشرح الأساليب الفنية المستعملة في أدوات البحث سواء كانت ببليوغرافيات، كشافات أو مستخلصات مع تعليمهم نظم التصنيف التي تسهل عليه الإحاطة بالمعلومات والوصول إليها، ولا تتوقف عند هذا الحدّ بل تقدم بحوث حول المواضيع المكتبية المقدمة وتأخذ هذه البحوث بعين الاعتبار من طرف الهيئة التدريسية في التقييم العملي.[2]

---

[1] -Renoult; Daniel**. <u>Les bibliothécaires dans l'université</u>**. Paris: Editions du cercle de la librairie, 1994.P.65

[2]- من كتاب الوقائع: المؤتمر العربي الثاني عشر للمكتبات والمعلومات. مج2 الشارقة: جامعة الشارقة، 2003 . ص.160.

4.2.أسس المهنة المكتبية ومقوماتها:

إنّ لكل مهنة مهما كان نوعها مقوماتها التي تميزها عن باقي المهن، وعن مهنة المكتبات فإنّ أول مقوم لها هو التكوين باعتباره القاعدة الأساسية لممارستها ثم التنمية المهنية بالإضافة إلى أخلاقيات المهنة والتشريع القانوني و كذلك الجمعيات المهنية و دورها في تطوير المهنة و الدفاع عنها.

1.4.2.تكوين المكتبيين:

من أجل إيجاد المهارات و الخبرات الفنية المتخصصة اللازمة لتقديم الخدمات و الأنشطة داخل مؤسسات المعلومات جاء تخصص المكتبات لتحقيق ذلك ومن ثم نقدم لمحة عامة عن هذا التخصص.

1.1.4.2.علم المكتبات:

علم المكتبات من العلوم التي برزت خلال القرن التاسع عشر وأكدّ وجوده وتطور، حيث يرتبط بالمعرفة الإنسانية ويساهم في حفظها وضبطها وتيسير الحصول عليها. عند بدايته الأولى اعتمد على التجارب والملاحظة مثل العلوم الأخرى وذلك من حيث تطبيق الأساليب العلمية وبخاصة في مجالات التسيير والخدمات.

ولما كانت مهنة المكتبات هي مهنة وحدة التطبيق، فقد اعتمد العلم على قواعد مقننة دقيقة، فأصبح علما يرتكز على أسس ونظريات راسخة تهدف في مجموعها إلى تيسير الحصول على المعرفة الإنسانية ونشرها بين النّاس وضبطها وتوثيقها وحفظها، ومن ثم استرجاعها.

وظهرت بداية علم المكتبات كعلم ينتسب إلى العلوم الاجتماعية بالتركيز على العناصر التالية:

أ- الأساليب والعمليات الإدارية.

ب- أساليب النظم الفنية مثل الفهرسة والتصنيف، وذلك من أجل بناء مجموعات مكتبية وأيضا من أجل تنظيم المكتبات وإعدادها إعدادا صحيحا[1] يسمح بتلبية طلبات واستفسارات المستعلمين من مختلف المستويات العلمية. وهناك من يعتبر علم المكتبات كنقطة التقاء للعلوم الأخرى التي درسها الإنسان وطورها لتعود عليه بالمنفعة، وتساعده على تطوير قدراته في التأقلم مع الطبيعة والمحيط.

[1]- العلي، أحمد عبد الله، **المكتبات المدرسية والعامة: الأسس والخدمات والأنشطة**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993 ص 15.

علم المكتبات علم له نطاق واسع عريض ويمكن تعريفه بأنّه العلم الّذي تلتقي عنده حدود جميع المعارف الإنسانية وهو في جوهره علم تطبيقي يتألف من نظريات مارسها الإنسان المبدع خلال رحلة حياته ومن ثم يتصل اتصالا وثيقا بحياة كلّ أمة ومدى اهتماما ومقدرتها على ترجمة هذا الاهتمام إلى خدمات تستفيد منها فيما يتلاءم مع تقدمها.[1]

والملاحظ أنّ علم المكتبات يهتم بجميع العلوم الأخرى الّتي عرفت منذ وجود الإنسان، وهو علم يحيط بالمعرفة الإنسانية، حيث يعمل على حفظ الرصيد العلمي الإنساني في جميع المجالات ويعمل على تنظيم هذا الرصيد ومعالجته بمختلف النظم والتقانين.

لقد تطور مفهوم علم المكتبات من خلال تطور الإنتاج الفكري العالمي الّذي يعتبر مادته الأساسية والأولية، كما أنّ التطورات الحاصلة في إنتاج الأوعية الجديدة، بالإضافة إلى تحديث النظم الفنية الخاصة بمعالجة الوثائق المختلفة، جعلت علم المكتبات يملك الوسائل اللاّزمة الّتي تسمح له بمواكبة هذا التطور المتزايد الحاصل في حقل المعلومات والاتصال وظهور الأجيال الجديدة من الحواسيب، بالإضافة إلى شبكات وأنظمة الإعلام الجديدة، وأخيرا فإنّ التطور الاجتماعي والدور التربوي للمكتبة والعمل المكتبي أثر تأثيرا ايجابيا على الاعتناء بعلم المكتبات وذلك بتطوير مناهجه الدراسية والبحث في أحسن الطرق لتأطير وتكوين المكتبيين وتأهيلهم، وهذا من شأنه أن يدعم ويثبت علم المكتبات كعلم قائم بذاته ويحظى باهتمام الكثير من العلماء والباحثين.

2.1.4.2. بدايات تدريس علم المكتبـات:

تختلف الظروف والمعطيات الّتي بدأ فيها تدريس علم المكتبات في مختلف أنحاء العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية لعبت الجمعيات المكتبية دورا هاما في الدعوى إلى إنشاء معاهد ومدارس لتدريس المكتبات وتنظيم العمل المكتبي ووضع الأسس القانونية للمهنة المكتبية ويعتبر بعض المؤرخين في مجال المكتبات أنّ التنظيم الحديث للمهنة بدأ عام 1853م في أمريكا حين انعقد مؤتمر المكتبيين والدارسين والأساتذة في مدينة نيويورك (New York).[2]

[1]- أحمد، ناهد حمدي . **مناهج البحث في علوم المكتبات** .الرياض: دار المريخ، 1989 . ص 29.
[2]- بدر، أحمد. **المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات**. الرياض: دار المريخ 1985، ص 409.

في سنة 1876م تأسست الجمعية الأمريكية للمكتبات وأثناء هذا المؤتمر تمت الموافقة على اعتماد مجلة المكتبات الأمريكية (LIBRARY JOURNAL AMERICAN) التي أشرف ميلفل ديوي(MELVEL DEWEY) على تحريرها كمجلة رسمية للجمعية، ولقد بدأت الدراسات الخاصة بعلم المكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر (19م) ونظم ميلفل ديوي سنة 1887م في جامعة كولومبيا ثاني مقررا في دراسات المكتبات.[1]

لقد ارتبط ظهور علم المكتبات في أمريكا باسم ميلفل ديوي نظرا لنشاطه الكبير في الجمعيات العلمية والمهنية المهتمة بالمكتبات ولم تتوقف انجازات ديوي عند هذا الحدّ فقط، بل تعدته إلى العمل الفني الميداني ، حيث تمكن ديوي من وضع تصنيف عشري للمعرفة وتمكن في عام 1876م من إصدار الطبعة الأولى في التصنيف العشري.[2]

بالنسبة لأوربا فيمكن القول، أنّ القرن التاسع عشر كان مرحلة تمهيدية لظهور تدريس علم المكتبات وتطور نشاطات الجمعيات المكتبية، في ألمانيا بدأ تدريس علم المكتبات عام 1866م في جامعة جو تنجن(GOTTENGEN)، حيث وضع أول نمط منهجي لدراسة المكتبات وتنظيمها وجمعت الدراسة في بدايتها بين النظرية والتجربة الميدانية.

أما في بريطانيا فقد تأثرت دراسات المكتبات بالنظامين الأمريكي والألماني وأنشأت أول مدرسة عليا لدراسة المكتبات في لندن عام 1919م وقامت مدارس جديدة تعرف(Polytechniques) في علم المكتبات وقدمت كلية المكتبات في لندن دراسات عليا للحصول على ماجستير الآداب في دراسات المكتبات وماجستير العلوم في دراسات المعلومات، فضلا عن دراسات للحصول على درجة الدكتوراه وكان لجمعيات المكتبات المتخصصة تأثير واضح في تثبيت وتطوير الدراسات العليا للمكتبات في بريطانيا.[3]

---

[1]- بدر، أحمد.المرجع نفسه، ص 409.
[2]- أبو زيد،احمد البدوي **. فن تصنيف الكتاب**. بيروت: دار الفكر العربي، 1993، ص 17.
[3]- بدر، أحمد. **المدخل إلى علم لمعلومات والمكتبات**، المرجع السابق. ص381

يعدّ القرن السابع بداية لظهور معالم علم المكتبات في فرنسا وتميز بظهور وبروز شخصيات علمية مثل مازاران(MAZARAN) الذي جمع من الكتب مايربو على 40.000 كتاب ، وأمين المكتبة غابريال نودي (GABRIELNAUDE) الذي ألف كتابا عن كيفية إنشاء المكتبات والذي ترجم إلى اللغة الانجليزية.[1]

كانت فرنسا من البلدان السباقة إلى وضع برامج دراسية في المكتبات والتوثيق هذا وتعدّد دراسة الوثائق أقدم من دراسة المكتبات، إذ بدأتها في باريس مدرسة الشارتر(Ecole des chartres) عام1821م، ولكن غلب على هذه الدراسة التدريب العلمي لا الدراسة الأكاديمية.[2]

في العالم العربي بدأ تدريس علم المكتبات حديثا وذلك نظرا للمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت منطقة العالم العربي وتعد مصر السباقة في هذا المجال ولقد بدأ الاهتمام بتدريس علم المكتبات في هذا البلد العربي في أواخر الأربعينيات وكان للجمعية المصرية للمكتبات التي تأسست عام1944م دورا كبير في الدعوى والتشجيع على تدريس علم المكتبات والتوثيق، هذا ما أدى بالفعل إلى إنشاء العديد من الكليات المتخصصة في علم المكتبات والتوثيق في مصر.

في أوائل الخمسينيات وبالتحديد سنة 1951م صدر قانون بإنشاء معهد الوثائق والمكتبات في كلية الآداب بجامعة القاهرة[3] في أوائل الثمانيات افتتحت عدّة أقسام أخرى منها قسم بجامعة الإسكندرية في الموسم الجامعي 1982/1981م، وقسم بجامعة حلوان سنة 1984/1983 م وبعد سنتين افتتح قسم آخر ببني سويف، وقسم آخر في جامعة طانطا سنة 1987/1986.[4]

كما أنشئت أقسام في سائر البلدان العربية نذكر أول قسم لتدريس علم المكتبات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية بجامعة الملك عبد العزيز ومعهدا لتدريس علم المكتبات بجامعة المستنصرية ببغداد

[1]- بدر،احمد. المرجع نفسه، ص 43.
[2]- بدر،أحمد. المرجع نفسه، ص 382.
[3]- عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات والمعلومات: دراسة في الإعداد المهني والبيليوغرافيا والمعلومات**.القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1993، ص 29.
[4]-عبد الهادي، محمد فتحي، المرجع نفسه. ص 29.

ومعهدا في جامعة الخرطوم بالسودان، أما بالنسبة لمنطقة المغرب العربي ، فلقد تأسس أول معهد في الجزائر سنة 1975م بقرار رسمي [1].

وجاء ذلك في مرحلة تميزت بفتح العديد من الجامعات في الجزائر ليليه معهد علم المكتبات بجامعة قسنطينة سنة 1982م ومعهد جامعة وهران سنة 1985، أما في تونس افتتحت المدرسة القومية للإدارة وبدأت تكون مكتبين ووثائقيين منذ سنة 1971م، كما يوجد قسم آخر للتوثيق تابع لمعهد الصحافة وعلوم الأخبار بدأ في تدريس المكتبات سنة 1979م، وفي سنة 1981م افتتح المعهد الأعلى للتوثيق بتونس العاصمة، لتكوين متخصصين في التوثيق ومهنيين في الإعلام التوثيقي، وفي المغرب تأسست مدرسة علوم الإعلام سنة 1974م، وتقوم بتكوين مكتبيين ووثائقيين ومقرها في الرباط.

في ليبيا يوجد قسم لتدريس علم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب بجامعة قار يونس بمدينة بنغازي وقسم آخر بجامعة الفاتح تأسس عام 1976م.

3.1.4.2. تدريس علم المكتبات ومستوياتــه:

يعتبر تدريس علم المكتبات أو كما يسميه البعض إعداد أمناء المكتبات من الدعائم الأساسية التي تسمح بتطوير مختلف المؤسسات التوثيقية وتمكنها من تأدية وظائفها بأحسن
و أنجع الطرق لأنّها تعمل على تطوير مهارات العاملين بها من خلال البرامج الدراسية التي يتلقونها في مستويات التكوين المختلفة التي يمرون بها.

و إذا أخذنا بعين الاعتبار التحولات التي عرفتها المكتبات وتطور أنماطها ونظمها وتزايد أهمية دورها في حياة المجتمع والفرد فإن برامج ومناهج تدريس علم المكتبات لابدّ لها من مواكبة هذه التحولات وملازمتها وذلك بتكييف وضبط البرامج مع المعطيات التكنولوجية السائدة والتمكين من اكتسابها وتطبيقها كمهارات علمية ومهنية راقية ويدرس علم المكتبات حاليا بالاعتماد على مناهج علمية وفي مستويات مختلفة، والملاحظ حسب معظم الدراسات والتقارير التي قدمتها بعض الجبهات

[1] ـ الأخرس، محمود. واقع الهيئات التدريسية في مدارس علم المكتبات والمعلومات والتوثيق في المغرب العربي. **المجلة المغاربية للتوثيق** ، مارس 1984.ع.2 . ص.65

الرسمية أنّ هناك مراجعة وتحديث برامج علم المكتبات والمعلومات وهذا بالتأكيد على إدماج واعتماد معايير جديدة في تصميم المناهج لدراسة ووضع مقررات في مجالات تكنولوجيات المعلومات واستخداماتها (الإعلام الآلي، التكنولوجيا السمعية البصرية، شبكات المعلومات وأنظمة الاتصال الجديدة، التسويق، إدارة نظم المعلومات ومواردها، العلوم السلوكية...) وهي في مجموعها مواد علمية وتكنولوجيات حديثة تفرض نفسها في إعداد برامج ومفردات علم المكتبات على كلّ هيئة أوجهة تتولى الإشراف على تدريس علم المكتبات في أي بلد من بلدان العالم، ورغم الاختلاف في تسميات الشهادات أو الدرجات العلمية في دراسات علم المكتبات يمكننا أن نحصرها في ثلاثة مستويات أساسية:

المستــوى الأول:

وهو المستوى الدراسي المتوسط ويشمل إعداد مساعدي أمناء المكتبات من خلال تكوين قصير يدوم سنتين وهو مستعمل عادة في المشرق العربي نجده بالخصوص في شعب المكتبات والوثائق في الجامعات المصرية وكذلك في دولة الكويت، ويعرف هذا المستوى من الدراسة عندنا في الجامعة الجزائرية بالتكوين قصير المدى ومدّة الدراسة فيه تدوم ثلاثة سنوات يتحصل الطالب بعدها على شهادة ًدبلوم الدراسات الجامعية التطبيقيةً أو كما كان يسمى سابقا تقني سامي في علم المكتبات.

المستــوى الثــاني:

وهو المستوى الذي تحضر فيه شهادة الليسانس في علم المكتبات والمعلومات وعادة ما تدوم هذه الدراسة أربعة سنوات ويعرف كذلك بشهادة البكالوريوس في مصر وهو ما يعادل

شهادة الليسانس عندنا إلاّ أنّ هذه التسمية تبقى مقتصرة على الشعب العلمية مثل ما هو الحال في الجامعات المصرية، ويعرف في الجزائر شهادة الليسانس في علم المكتبات وهي تدخل في إطار التكوين طويل المدى وذلك حسب النظام البيداغوجي الذي كان معمولا به في جامعاتنا الجزائرية إلى غاية 2007.

المستــوى الثالــث:

وهو مستوى خاص بالدراسات العليا(Post-Graduation) يلتحق بهذا المستوى من الدراسات الجامعية الطلبة الحاصلين على الليسانس وبعد النجاح في المسابقات التي تنظم لتحضير شهادات عليا مثل:

-الدبلوم العالي للمكتبيين (الجزائر)، الدبلوم التأهيلي للمكتبات (مصر).

-الماجستير في علم المكتبات.

بعد الحصول على الماجستير وفي حالة توفر الشروط البيداغوجية اللازمة كالمعدل العام واقتراح بحث أكاديمي يلقى موافقة اللجنة العلمية للقسم والمجلس العلمي للكلية. يمكن للطالب أن يسجل لتحضير درجة الدكتوراه في علم المكتبات.

-الدبلومـــات:

وهي دراسات خاصة بفئة العاملين في المكتبات والحاصلين على شهادات جامعية ونجد هذه الدراسات في المعاهد المصرية لعلم المكتبات وتعرف بالدبلوم التأهيلي للمكتبات ودبلوم الوثائق كما تعرف في الجامعات الجزائرية بالدبلوم العالي للمكتبيين.

وهي دراسات خاصة بفئة العاملين في المكتبات والحاصلين على شهادات جامعية ونجد هذه الدراسات في المعاهد المصرية لعلم المكتبات وتعرف بالدبلوم التأهيلي للمكتبات ودبلوم الوثائق كما تعرف في الجامعات الجزائرية بالدبلوم العالي للمكتبيين.

وهي دراسات خاصة بفئة العاملين في المكتبات والحاصلين على شهادات جامعية ونجد هذه الدراسات في المعاهد المصرية لعلم المكتبات وتعرف بالدبلوم التأهيلي للمكتبات ودبلوم الوثائق ،كما تعرف في الجامعات الجزائرية بالدبلوم العالي للمكتبيين.

-الماجستيـر:

وهي درجة علمية من درجات الدراسات العليا خاصة بالطلبة الحاصلين على درجة الليسانس أو البكالوريوس في علم المكتبات والمعلومات يتم الدخول إليها عادة بعد إجراء مسابقة تسمح بانتقاء العناصر المؤهلة وقد تأخذ المعدلات السابقة للطالب التي تحصل عليها في الدراسة الجامعية الأولى كواحد من المعايير التي تؤهل الطلبة للدخول إلى الماجستير.

-الدكتـــوراه:

وهي أعلى شهادة أو درجة علمية في علم المكتبات وتحدد معايير التسجيل في هذا المستوى حسب شروط تختلف من بلد لآخر ويشترط على المترشح لدكتوراه علم المكتبات أن يكون حاصلا على درجة الماجستير في الآداب بتقدير جيد جدّا على الأقل من إحدى الجامعات المصرية أو على درجة معادلة لها من معهد علمي آخر معترف به من الجامعة.[1]

وهذا يبين لنا الشروط المتبعة في الجامعة المصرية بالنسبة للمترشحين للتسجيل في تحضير الدكتوراه في علم المكتبات كعينة للقوانين المطبقة في العالم العربي.

4.1.4.2. مجالات الدراسة في علم المكتبات والمعلومـات:

تتجه حاليا معظم الهيآت والمؤسسات المسؤولة عن وضع برامج علم المكتبات والمعلومات إلى تكييف مواضيع الدراسة مع المعطيات والتطورات الحاصلة في العلوم الأخرى من جهة، وعلم المكتبات من جهة أخرى، وتتجلى هذه التطورات في التكنولوجيا الحديثة التي تمس الناحية التطبيقية لعلم المكتبات والوسائل المستعملة في مختلف الميادين التي تخص معالجة الأوعية المكتبية وتخزين المعلومات وتبادلها وتتمثل كذلك في تزايد الإنتاج الفكري بالنسبة للعلوم الأخرى لأن وتيرة البحث العلمي تضاعفت وحجم المعلومات يزداد يوما بعد يوم.

وإذا حاولنا تحديد مجالات الدراسة في علم المكتبات فإنّها تنحصر في:

- مصادر المعلومات من كتب ومواد مطبعية وغيرها من وسائل الاتصال السمعية والبصرية.

---

[1]-عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص. 45.

- المستفيدون من هذه المصادر واحتياجاتهم وأنماطهم.

- المجالات الاجتماعية والتعليمية المتعلقة بهؤلاء الباحثين.

- الأساليب الفنية اللازمة لتجميع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات بما في ذلك تكنولوجيا المكتبات من حواسيب الكترونية وتجهيزات علمية.

- التنظيمات الإدارية والفنية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية لمختلف أنواع المكتبات.[1]

والحقيقة أنّ الهدف الأساسي الّذي تسعى إليه الهيآت المكلفة بتدريس علم المكتبات هو إعداد الدارسين لاستيعاب التطورات الحديثة في المكتبات ونظم المعلومات ومنحهم قاعدة علمية تتلاءم مع المعطيات التكنولوجية الحديثة لهذا تعمل هذه الهيآت بصفة دائمة على تعديل ومراجعة البرامج الخاصة بتدريس علم المكتبات والمعلومات.

5.1.4.2. علم المكتبات وعلاقته بالعلوم الأخـــرى:

بحكم الظهور المبكر للعديد من العلوم الّتي سبقت نشأة علم المكتبات يعترف علماء المكتبات بأنّ علم المكتبات قد استفاد من العلوم الأخرى الّتي سبقته وأكدّت وجودها، استفاد من تجاربها ونظرياتها وممارستها حيث ارتبط على سبيل المثال ارتباطا وثيقا بالعلوم الاجتماعية والإنسانية إذ أنّ المكتبات ومراكز المعلومات هي في الأصل مؤسسات اجتماعية تؤدي خدماتها إلى المجتمع وتحفظ التراث الفكري الإنساني وتنقله من جيل إلى جيل، وإذا كانت تؤدي خدماتها إلى المجتمع على اتساعه كما هو الحال في المكتبات العامة، فهي جامعة الشعب تقدم إليه الثقافة والعلم والمعرفة بلا حدود وحواجز دون أية تفرقة بين فئات المجتمع وأفراده.[2]

من خلال ذلك نستنتج أنّ علم المكتبات يتجلى كعلم وكمعرفة من خلال نظم وقوانين للعمليات المكتبية المختلفة (الإدارية والفنية) وهو اتجاه يميل أكثر إلى تعريف علم المكتبات كعلم تطبيقي.

---

[1]- شرف الدين، عبد التواب. **الموسوعة العربية في الوثائق والمكتبات**.الدوحة: دار الثقافة، 1986.ص 275.

[2]- العلي، أحمد عبد الله. **المكتبات المدرسية والعامة: الأسس والخدمات والأنشطة**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993 ص 23.

إنّ علم المكتبات له علاقة عضوية بالعديد من العلوم الأخرى في مقدمتها العلوم الاجتماعية وتتمثل هذه العلاقة في:

- أنّه يشكل جزءا من هذه العلوم.
- أنّ الخدمة المكتبية في حد ذاتها خدمة اجتماعية.
- أنّ الخدمات المكتبية تلعب دورا هاما في التربية، وتطور الخدمات التعليمية في دولة ما ينتج عنه ضرورة الحصول على المكتبة لإتمام الدراسة التي بدأتها المدرسة.[1]

ومن العلوم الأخرى التي لها علاقة بعلوم المكتبات علم النفس إذ أنّ دراسة ميول القراء واتجاهاتهم القرائية تعتمد على علم النفس ومناهجه.

كما أنّ لعلم المكتبات علاقة بعلم الإحصاء ويتجلى ذلك من خلال الدراسات الميدانية لقياس النسب.

وتتجلي دراسة الإحصاء في علم المكتبات في معرفة البيئة وطبيعة المجتمع الذي تقام فيه المكتبة وغيرها من المؤسسات التوثيقية وقياس مدى تردّد المستعملين واستفادتهم منها.

كما يمكن استخدام أساليب وطرق المسح الاجتماعي والإحصاء في التعرف على البيئة التي تخدمها المكتبة مثل نسبة المتعلمين والأميين والعمّال والشباب وما إلى ذلك من البيانات الضرورية للتعرف على البيئة والمجتمع الذي تقدم إليه الخدمة المكتبية حتى يمكن الاستفادة من المؤشرات التي تم التوصل إليها في تحديد نوعية الخدمات المكتبية وطبيعة وخصائص مجموعات المواد الواجب توفرها، حتى يمكن بناؤها وتنميتها وفقا لهذه المؤشرات. وهناك صلات أخرى بين علم المكتبات والعلوم الأخرى مثل المنطق واللغات، الرياضيات الالكترونيات والاتصال عن بعد، التي أصبح علم المكتبات و المعلومات يرتكز عليها و يعتمد عليها اعتمادا أساسيا في إعداد برامجه وأساليبه الحديثة في ضبط المعلومات والسيطرة عليها واختزانها واسترجاعها، فهو مثلا يعتمد على المنطق

[1]- أحمد، ناهد حمدي، **مناهج البحث في علوم المكتبات** .الرياض :دار المريخ 1989 ص 30.

والرياضيات واللّغات في إعداد المكانز والتصنيف، وبرامج استرجاع المعلومات عند الحاجة كذلك يعتمد على الاستنساخ المصغر لحفظ المعلومات في أشكال غير تقليدية.[1]

لذلك فمن الضروري أن يواكب علم المكتبات العلوم الأخرى في تطوراتها المتواصلة ويعمل على توفير الإطار الأمثل للبحث في كيفيات تسجيل إنتاجها وتخزينه والبحث عن أسرع الطرق في كيفيات استرجاعه وذلك لا يتأتى إلاّ من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة المتصلة بالمعلومات وتكنولوجيات الاتصال.

ولقد صادفت علم المكتبات في مسيرته نحو التقدم تطورات على جانب كبير من الأهمية وذلك نظرا لازدياد حجم الإنتاج الفكري وتضخم المكتبات في جميع الأقطار ويمكن القول بأنّ
ازدياد أهمية المكتبات أدى إلى ظهور علم المكتبات تطبيقيا وتطورت مفاهيمه ومجالات دراسته.[2]

من خلال هذه العلاقة اصطلح على تخصص المكتبات بمصطلح:

BIBLIOTHECONOMIE وهي تجميع لكلمتي اقتصاد **(ECONOMIE)** ، ومكتبة **(BIBLIOTH)** بمعنى تنظيم، إدارة وتسيير المكتبة وهو يتعلق ب:

- سلاسل المجموعات من حيث بناؤها، تصنيفها، فهرستها، وحفظها.

- مايتعلق بالمكتبة في حدّ ذاتها باعتبارها مصلحة منظمة بقوانين خاصة، وموظفين وحيازتها على المقرّ والعتاد.

- ما يتعلق بالقراء والمستعملين، أي تلك الواجبات المتبادلة بين الموظفين والجمهور.[3]

- **مؤشرات المستقبل في النشاط الأكاديمي لتخصص المكتبات والمعلومات:**

من أهم النقاط الواجب الاهتمام بها في تخصص المكتبات والمعلومات هي معرفة التطورات الحاصلة من أجل إعداد اختصاصيين في المعلومات، لهم القدرة على القيام بالمهام المتنظرة مستقبلا

[1]- العلي، أحمد عبد الله. المرجع السابق.ص.24.

[2]- محمود، أسامة السيد.**المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة والنامية:الاتجاهات، العلاقات، المؤسسات، الإنتاج الفكري**. القاهرة:العربي للنشر والتوزيع 1987.ص 14.

[3] -Le coadic, Yves francois, **La science de l'information**. [S, l] : presse universitaire, 1997 p17.

وبما أنّ رياح التغيير تبدأ بإصلاح التعليم فإنّه لابدّ من الاهتمام بمجموعة من المؤشرات الّتي من شأنها أن تضمن الأداء الجيد للمهنة المكتبية ويمكن أن نلخصها فيمايلي:

- ❖ الدمج بين التعليم في المكتبات والمعلومات وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وعلاقة علم المكتبات بالعلوم الأخرى.
- ❖ إكساب الخرجين مهارات التعامل الّتي تؤهلهم للتعامل مع الآلات ووسائل تنظيم المعلومات.
- ❖ توسيع البرامج والمقررات الدراسية مثل مقررات البحث الفوري والمباشر عن المعلومات والشبكات والبنوك والمراصد البيبليوغرافية والغير بيبليوغرافية واللغويات والإحصاء والإدارة.
- ❖ قيام المؤسسات الأكاديمية بإعداد برامج إعادة التعليم والتدريب ذلك أن سرعة إيقاع الأحداث في التخصص سوف تجعل اختصاصيي المعلومات يحتاجون إلى الإحاطة المستمرة بهذه التطورات.[1]
- ❖ تتبع تطور مسارات البرامج والمقررات والمتغيرات الجارية حول التخصص خاصة التقدم التكنولوجي، فإنّ هناك توقعات بزيادة مقررات نظريات الاتصال، ودور المكتبة الاجتماعي وتحليل أسئلة المستفيدين وخدمات المراجع وزيادة مقررات للتحسين ونظم المعلومات الإدارية وطرق ومناهج البحث في المكتبات والمعلومات.
- ❖ ستتيح أجهزة تكنولوجيا التعليم آفاقا جديدة في العمليات الخاصة بإعداد أخصائيين للمعلومات.[2]
- ❖ ومن الاتجاهات الحديثة كذلك التعليم المصغر Microteaching وهو اتجاه حديث يقوم الطالب والمدّرس بتطبيقه لمساعدته في التعرف على مستوى تحصيله فتقتبس من إحدى المحاضرات المسجلة صوتيا أو مرئيا ثم يعيد سماعها ورؤيتها لنقد ما قام بعمله بنفسه ويستغل هذا النوع من المحاضرات والإعداد في دراسات المكتبات المقارنة والدولية المعاصرة على وجه الخصوص.

---

[1]- محمود، أسامة السيد، المرجع السابق، ص 170-171.

[2]- المرجع نفسه، ص 171.

- و أخيرا سوف نجد أن التعليم المستمر والتعليم المبرمج والتعليم الذاتي وغيرها من الأساليب والاتجاهات التربوية الحديثة، نقول سوف يكون لها دور هام في تدريس المكتبات والمعلومات.[1]
- إنّ تكوين اختصاصي المعلومات حول أهمية ثقافة المعلومات سيؤدي إلى تحسين مستوى الزيادة المستقبلية لمهنة المكتبات والمعلومات.
- على اختصاصي المعلومات أن يتعلم كيفية تكوين الآخرين.[2]

6.1.4.2. الآفاق الجديدة للتكويـــن:

أصبح من الضروري دراسة موضوع التكوين العالي الجامعي في علوم المكتبات والمعلومات اليوم بصورة تختلف تماما عن أي وقت مضى، إذ لا يجب النظر إلى هذا التكوين على أنّه يؤهل الإطارات للعمل في المكتبات وفي مراكز التوثيق والمعلومات بل لابّد أن يعمل على توسيع مناصب العمل للخرجين وتحسين حظوظ المهنة ليشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية، البنوك، المكتبات الرقمية، الافتراضية...الخ.

إنّ التكوين للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات أصبح في ظل التطورات الحاصلة يفرض الاختيار بين محاور أساسية يحدّدها الأستاذ الدكتور "عبد اللطيف صوفي " في:

المحـور الأول: خدمات المعلومات والاستعلامات، يتضمن الخدمات المركزية واكتساب القدرة على نقل المعلومات للمستفيدين وتجهيز المعلومات وتحضيرها بشكل معمق.

المحـور الثاني: تقنيات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات والاتصال.

المحـور الثالث: إدارة المكتبات خاصة بالنسبة لتكنولوجيا الوسائط المتعدّدة (Multi- Media) من أجل معالجة الأسئلة الآنية، التطورات الخاصة بتطبيقات هذه الوسائط وانعكاساتها على العمل المكتبي، لأنّ الوسائط المتعدّدة أساس مكتبة المستقبل.[1]

---

[1]- شرف الدين، عبد التواب. **الاتجاهات الحديثة في المكتبات والتربية**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1985. ص 189.

[2]-BRUCE, H, LAMPSOH, M .**Information professionals as agents for information literacy, education for information**. Juin 2002.Vol. 20, N. 2.P.81

إنّ الاتجاهات الحديثة في التكوين في علوم المكتبات والمعلومات تؤكد على ضرورة جعل الدراسة تتجه نحو الموضوعات والمواد أكثر من أي شيء آخر، بالإضافة إلى ضرورة تنظيم دورات تكوينية متتابعة للموظفين والعاملين على مستوى المكتبات، ومن المواد التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في البرامج الجديدة نذكر:[2] الفهارس على الخط، المعالجة الآلية للمعلومات، تقنيات الأقراص المدمجة(**CD-ROM**)، المعلومات على الخط المباشر، الوسائط المتعددة، النشر الالكتروني، قواعد البيانات الالكترونية، شبكات المعلومات، لغات البرمجة، الأسس الرياضية لعلم الحاسوب، نظم استرجاع المعلومات، حقوق التأليف الرقمية مع عدم إهمال بعض المعلومات الخاصة بالتكوين التقليدي.[3]

من أجل الوصول إلى مستوى التكوين المنشود وتطويره باستمرار لابدّ من الاستعداد للاحتراف في سبيل مهنة المكتبات والمعلومات. وفي هذا الصدّد عقد ملتقى وطني بألمانيا في 20مارس بإشراف الاتحاد الألماني للمكتبات حول تخصص المكتبات بالتعرض لموضوع التكوين العادي (القاعدي) والتكوين المستمر. ومن أهم النتائج التي خرج بها الملتقى:

- التأكيد على ضرورة تنويع التكوين والتكوين المستمر لمواكبة المهن المعلوماتية الجديدة.
- إعطاء التدريب العملي الجانب الأهم من الاهتمام والرعاية.
- ضرورة التبادل المستمر بين الدروس النظرية والتطبيقية.
- ابتكار خدمات معلومات جديدة ملائمة وتطويرها.

وفي هذا الصدّد يقول الدكتور برجس عزام: "من أجل الوصول إلى مستوى التكوين المنشود وتطويره باستمرار لابد من الاستعداد للاحتراف في سبيل المهنة المكتبية".[4]

---

[1]- صوفي، عبد اللطيف. **التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات: أهدافه، أنواعه واتجاهاته الحديثة.** قسنطينة: مخبر بحث تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، 2002. ص 74.

[2]- صوفي، عبد اللطيف.المرجع نفسه. ص.74

[3]- صوفي، عبد اللطيف. الاتجاهات الحديثة في التكوين الجامعي لعلوم المكتبات والمعلومات. **مجلة المكتبات و المعلومات**. قسنطينة، أفريل 2002. مج1.ع.1. ص.5-6

[4]- برجس، عزام. **اختصاصي المعلومات و دوره في إرساء مجتمع المعلومات** .الندوة العربية الخامسة للمكتبات والمعلومات جويلية2002[24-01-2005] على الخط المباشر: **http : //www.Arabcin.net/arabic15nadweh/piot3/ information spécialiste.htm.**

2.4.2.التنمية المهنية للعاملين في قطاع المكتبات والمعلومات:

إنّ مفهوم العمل المكتبي اليوم يستدعي من المهني أن يتطور معه وذلك بالتفتح على التطورات الجديدة المرتبطة بالمهنة والرفع من كفاءته وخبرته، وبما أنّ العمل المكتبي يسير
نحو التعقد والتخصص خاصة مع حجم الإنتاج الفكري الّذي لا يمكن للمكتبي السيطرة عليه إلاّ باستعمال التكنولوجيا الحديثة الّتي تستدعي بدورها الكفاءة والتأهيل في إعداد المكتبي للقيام بمهامه.

المقصود بالتنمية المهنية وهو ذلك التكوين الخاص والمستمر الّذي يتلقاه في المكتبات ومختلف المؤسسات التوثيقية الأخرى.

التنمية المهنية هي محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات ورغبات الأفراد وبين المتطلبات الوشيكة للتنظيم المتوقع أن يعمل به هؤلاء الأفراد وهي مرتبطة باكتساب وتعزيز مهارة ما.[1]

وهناك من يعرفها بأنّها جزء هام من التعليم المستمر هي عملية حياتية يمارسها اختصاصي المعلومات بدافع ذاتي لتطوير نفسه وتنميتها مهنيا، وبمساندة ودعم من مؤسسات الإعداد المهني على اختلاف أنواعها.[2]

توجد عدّة تسميات تستعمل للدلالة على التنمية المهنية، فهناك من يستعمل التكوين المتواصل أو التكوين المستدام ويستعمل البعض الآخر تسمية التطوير المهني أو الرسكلة، إلاّ أنّ هذه التسمية الأخيرة مأخوذة من أصل الكلمة الفرنسية (Recyclage) وهي مصطلحات تدّل في مجملها على مفهوم التكوين الخاص الّذي يتلقاه العاملون في مختلف مجالات النشاط وعادة ما يجري التكوين المتواصل عند بروز منهجيات جديدة وأساليب عمل مستحدثة أو بظهور تجهيزات ووسائل جديدة تستعمل في العمل وإذا أخذنا المهنة المكتبية وبالنظر إلى التطورات الهائلة والمتواصلة في طرق العمل المكتبي من الناحية النظرية المرتبطة بتطور المفاهيم والمناهج والتقانين، يمكن القول أنّ مهنة المكتبي من أولى المهن الّتي تحتاج إلى التنمية المهنية

---

[1]- برجس، عزام. المرجع نفسه.

[2]- الهلالي، محمد مجاهد و عبد الهادي، محمد فتحي. **بحوث ودراسات في المعلومات و المكتبات**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1999. ص. 115.

للعاملين بها وإتاحة الفرصة أمامهم للتمكن من وسائل العمل الجديدة وبالتالي النجاح في حياتهم المهنية، وتوجد عدّة طرق وصيغ للتنمية المهنية، كما تدخل عدّة مؤسسات في هذه العملية منها:

- التعليم الذاتي في التنمية المهنية.
- كليات علم المكتبات والتنمية المهنية.
- التعاون في مجال التنمية المهنية.
- دور الجمعيات في التنمية المهنية.

1.2.4.2. التعليم عن بعد ودوره في التنمية المهنية:

دخل مفهوم التعليم عن بعد في علوم المكتبات والمعلومات واستخدم من طرف العديد من مدارس المكتبات والمعلومات على المستوى الدولي وظهور شبكة المعلومات العالمية (الانترنيت) كوسيط للتوصل للمعلومات وتوزيعها، والنمو الكبير لهذه الشبكة أدى إلى نقل التعليم عن بعد من أسلوب البث الإذاعي إلى أسلوب البث التفاعلي الأكثر نجاعة ومن أهم المزايا الّتي يمكن تحقيقها:

* تسمح للمتعلم بالتعلم والدراسة في الوقت الّذي يشاء، بحيث لا يلجأ للغياب من مكان عمله، ويمكن أن يعتبر التعليم عن بعد الفرصة الوحيدة لكثير من الأفراد الّذين يعملون في مؤسسات معينة.

* يمكن للمتعلم أن يتعلم في الوقت والمكان الّذي يختاره.

* التعليم عن بعد يوفر للمستفيد مصاريف السفر والإقامة وغيرها من المصاريف الأخرى.

* العديد من برامج التعليم عن بعد متوفرة عن طريق وسائط متعدّدة ومختلفة وبالتالي يمكن للمتعلم أن يختار الشكل الأكثر مناسبة لاحتياجاته وموارده.

* القدرة على التوصل للتعليم أو التدريب على المستوى العالمي، حيث أنّ هناك العديد من المواد الدراسية الّتي توفرها الجامعات، خصوصا الأمريكية في الوقت الحالي، حيث تقدم مواد

قصيرة الأجل ومواد للحصول على شهادات أو درجات علمية عبر الانترنت، ولذلك فإنّ التعليم عن بعد يمكن أن يوفر حلا للمشكلات الّتي قد تواجه عملية التعليم أو التدريب مثل: التكاليف المرتفعة، أو عدم توفر أعضاء هيئة التدريس... الخ.

ونظرا للمزايا التي يحققها هذا النوع من التعليم هناك العديد من مدارس المكتبات والمعلومات تأخذ بهذا الأسلوب الآن في العديد من دول العالم وخصوصا الدول المتقدمة تكنولوجيا، ويعود التعليم عن بعد في علم المكتبات إلى فترة قصيرة عند إنشاء ديوي لمدرسة المكتبات بجامعة كولومبيا بنيويورك في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث كان أسلوب الدراسة بالمراسلة- correspondance study- وهو أحد طرق التعليم عن بعد التي استخدمت آنذاك في هذا المجال.

ويشير بارون BARRON في دراسته الخاصة بالتعليم الجزئي part-time والتعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإدارة في مدارس المكتبات المعتمدة من جمعية المكتبات الأمريكية إلى أنّ أعضاء هيئات التدريس والإداريين بهذه المدارس يوافقون على أنّ التعليم عن بعد يعتبر إضافة هامة إلى أسلوب التعليم التقليدي داخل المكتبات والمعلومات كما يعتبرون التعليم عن بعد عملية ايجابية مع الاهتمام الكبير بنوعية الخبرة المكتسبة.

و ذكر بارون BARRON أنّ هناك بعض المعوقات التي قد تقف كعقبة أمام تقديم برامج التعليم عن بعد مثل: عدم توفر الموارد المناسبة لطلاب التعليم عن بعد وعدم خبرة بعض الأساتذة بوسائط التعليم والتكنولوجيا المستخدمة في التعليم عن بعد وغيرها.[1]

وقد تساءل كينيث داولن k .Dowlin عن كيفية تشكيل أو صياغة علم المكتبات والمعلومات والخدمات المكتبية في القرن الحادي والعشرين، وأجاب عن ذلك بإنشاء المدرسة الافتراضية لعلم المكتبات والمعلومات virtual school of library and information science بجامعة سان أوزيه في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تهدف إلى :

-استخدام التكنولوجيا في توسيع دائرة مدرسة علم المكتبات والمعلومات للتغلب على عقبات الزمن والمسافة في برامجها التعليمية.

- التأكيد على عامل الجودة في تعليم المكتبيين.

---

[1]- ذياب، مفتاح محمد.التعليم عن بعد واستخدامه في تعليم المكتبات والمعلومات: تجارب عالمية، وإستراتجية مستقبلية عربية . **كتاب الوقائع**. المؤتمر العربي الثاني عشر لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. مج2. الشارقة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2003. ص. 263.

- نشر المعرفة المتحصل عليها من البرامج في مجال المكتبات والمعلومات.

أما الرؤية المستقبلية لمدرسة المكتبات الافتراضية فتتمثل في برنامج معتمد دوليا يساهم في إعدادها وتحديثها أخصائيي المكتبات والمعلومات الذين سيغيرون المكتبات إلى مؤسسات القرن الحادي والعشرين من خلال الإبداع والمشاركة.[1]

ومن ثم بدأت المؤسسات العلمية والجامعية بالعالم المتقدم تقوم بدور بارز في هذا المجال، واتبعت أحدث الأساليب لتحقيق أعلى مستوى مهني ممكن وذلك بالحرص على[2] :

- نوعية المتدرب.
- مادة التدريب.
- الإمكانيات التكنولوجية.
- الأجهزة الكهربائية والالكترونية.
- برامج ونظم الاسترجاع.
- البيانات والمعلومات الالكترونية المتداولة.
- الشبكات المحلية والدولية العالمية.

وقد يأخذ التدريب أنماطا أخرى مثل:

أ- التدريب: ويحتاجه الموظف الذي سيواجه تغييرات كبيرة في وظيفته.

ب- الدراسات العليا: هناك دراسات تتطلب تفرغا كاملا أو جزئيا، ويقبل على هذا النوع من التأهيل العاملون في قطاع المكتبات والمعلومات الذين يعدون رسائل ماجستير أو دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات.

---

[1]- ذياب، مفتاح محمد، المرجع نفسه، ص 264.

[2]- محيريق، مبروكة عمر. **التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني**. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005. ص. 48.

ج- التدريب أثناء الخدمـة: ويأخذ شكل التعلم ويتمثل في أن يتولى العاملون القدامى والأكثر تجربة نقل معارف نظرية ومعارف تطبيقية داخل أقسام المكتبة أو مركز المعلومات، وقد يأخذ شكل برنامج تدريبي يدخل في نطاق برنامج عام لتدريب الموظفين.

2.2.4.2.الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشريــة:

إنّ ما تحتاجه المكتبات اليوم هو أن تجد مكتبيين واختصاصيي معلومات قادرين على مواجهة الصعوبات وقادرين على عملية الإرشاد، قابلين للتكيف مع التغيرات الحاصلة ، وتغير المهام الموكلة لهم في عالم سريع التغير يتطلب مهارات جديدة ومن أجل اكتساب هذه المهارات وضعت مجموعة من الوسائل والأدوات للتمكن من اكتساب معارف جديدة ومن بين هذه الوسائـل:[1]

***النظم الخبيــرة:Expert system:**

تعرف أيضا بالنظم المبنية على المعرفة، وهي أنظمة تتشكل من مجموعة من البرامج باستطاعتها أن تعوض العنصر البشري وتحل محل الخبير في مجال من مجالات المعرفة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة، وهذه الأخيرة تتكون من حقائق عن مجال معين وقواعد بحثية تحدّد كيفية استخدام تلك القواعد.

*** نظم الذكاء الاصطناعي: Artificial Intelligence**

هو فرع من فروع الحاسوب يهتم بتصميم برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، مثل الإدراك، و الاستنتاج المنطقي باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسوب انجاز العديد من المهام الصعبة والمعقدة.

***الوسائط المتعـددة:Multimédia**

هي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير، الصورة، الصوت، الحركة لتقديم المعلومة مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة(Interactive).

[1]- عبـاس، طـارق محمـود. **المـنـهج الرقمـي وتـأثيره علـى مجتمـع المكتبـات والمعلومـات** .ط1. القـاهرة : المركـز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004. ص.88-89 .

***الواقـع الافتـراضي:Virtual Reality:**

يقصد به جميع النظم والتطبيقات التي يمكن التعامل معها من خلال معدّات خاصة، حيث أنّها تحدث تأثيرا مماثلا للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته وتستعمل هذه التطبيقات أو النظم في مجالات مختلفة: نظم محاكاة سوق الأوراق المالية، نظم محاكاة القرارات الإدارية والتنظيمية، الجولات المكتبية...الخ.

إنّ أهم هدف للتنمية المهنية والتعليم المستمر هو تشجيع المتخرج على أن يكون بارزا مدى الحياة وحثه على الاستقلال الفكري في دراسته وأبحاثه بحيث لا يتم تقييده بالفكر الإتكالي الّذي يقتل فيه روح الإبداع والابتكار والتجديد. ويؤكد الدكتور أحمد بدر على أهمية التنمية المهنية أو التكوين المستمر بقوله:" إنّ الذين لن يطوروا كفاءتهم في هذا المجال (مجال المكتبات والمعلومات) سيجدون أنفسهم في موقف مختلف بالنسبة لسوق العمل والتوظيف."[1]

3.4.2.أخلاقيات المهنة المكتبيـــة:

دراسة الأخلاقيات في مهن المعلومات تعتبر كدراسة فرعية لدراسة الأخلاقيات بصفة عامة، فليس هناك اتفاق على التعريف المحدّد لمصطلح الأخلاقيات فالبعض يستخدم المصطلح بطريقة عامة لتعني الحق أو العدل أو السلوك السليم وهناك أيضا من يستخدمون المصطلح للدلالة على:

- طريقة الحياة الّتي يرتضيها مجتمع معين.
- مجموعة من القواعد السلوكية الّتي تضبط نسيج المجتمع نحو الخير والصواب في مواجهة النشر أو الخطأ.

وتعرف بأنّها وثيقة تحدّد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جمعية مهنية.[2]

وتعرف أيضا بأنّها بيان بالمعايير المثالية لمهنة من المهن تتبناه جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجيه أعضائها و مسؤولياتهم المهنية.[3]

---

[1]- الهوش، أبو بكر محمود. **التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو إستراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات.** طرابلس: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002. ص. 244.

[2]- الهوش، أبو بكر محمود. **التقنية الحديثة ومكتبة المستقبل**. المرجع السابق. ص. 249.

[3]- الهلالي، محمد مجاهد وعبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص. 65.

فالأخلاق هي معايير للتصرفات والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة.

وتعد الأخلاق الركيزة التي تبنى عليها المهنة مهما كان مجالها أو تخصصها والحق يقال أنّه لا قيمة لأي برامج تربوية أو تعليمية أو دورات تدريبية أو تطويرية ما لم تؤسس وتقام على القاعدة الصلبة قاعدة الأخلاق أو ما اصطلح عليه الأخلاق المهنية والتي تعارف ويتعارف عليها جمهور العاملين بالمهنة وقادتها والتي يشتركون كذلك في صياغتها والاتفاق عليها والتعامل على هدى منها.

ويطرح الدكتور محمد مجاهد الهلالي[1] جملة من العلاقات مع محيط العمل يرى بأنّها تشكل الأخلاقيات المهنية في مؤسسات المعلومات، حيث يركز ويبرز علاقة المكتبي أو اختصاصي المعلومات مع الله عزّ وجلّ الذي ينبغي أن تبنى على التقوى والخوف من الله في تأدية المهام والإنصاف بالأمانة والإخلاص والضمير الحي.

كما يبرز علاقة المكتبي بالمجتمع وذلك بمراعاة القيم الاجتماعية والسعي لجعل المكتبة في خدمة المجتمع بكل فئاته.

وفي تعرضه إلى علاقة المكتبي بالمهنة ذاتها، ركز المؤلف على جملة من العناصر ذكرها على النحو التالي:

- الرغبة والاعتزاز بالانتماء إلى مهنة المكتبي.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الرفع من شأن المهنة والالتزام بالقواعد الأخلاقية.
- التشجيع على الالتحاق بالمهنة للدارسين لعلم المكتبات.
- المشاركة في نشاطات الجمعيات والانخراط بها والعمل على تطوير المهنة.

---

[1]-الهلالي، محمد مجاهد و عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع نفسه. ص 68-69.

ويبيّن أيضا علاقته بالزملاء والجمهور وذلك بتبني الامتيازات المهنية للمكتبيين من خلال تحسيس الإدارة المشرفة على العاملين بالمكتبة وتعريفهم بدور المكتبي وجهده الذي يجب أن يقابل بالاعتراف والتحفيز وتوفير الاستقرار للمكتبيين.[1]

1.3.4.2.الحاجة إلى ميثاق أخلاقي للمهنـــة:

إنّ الطريقة الوحيدة للحكم على مهنة معينة، هو سلوك أعضاء تلك المهنة وإنّ المهنة يمكن أن تنجح وتزدهر من خلال حفاظها على قيم عديدة كالثقة، الاحترام، الكفاءة والكرامة.

و عن الاتجاهات الحديثة في القواعد الأخلاقية المهنية تتجه نحو الاختصار، الوضوح والانتظام.

- أن تكون معقولة، مقبولة عمليا يمكن تطبيقها.
- أن تكون شاملة وايجابية.

إنّ تطبيق الرؤيا الأخلاقية في مؤسسات المعلومات يتطلب تطبيق خطة عمل في الممارسة وفي المقررات الأكاديمية المهنية للتعليم المستقبلي وتمثل المجالات التالية جدول أعمال أخلاقي لاختصاصي المعلومات:[2]

أ- في المجال التعليمي، يجب إدماج الاهتمامات الأخلاقية في مناهج التدريس في علوم المكتبات والمعلومات، لأن إدماج الجوانب الأخلاقية في المقررات الأساسية يعتبر أمرا ضروريا لربط الأخلاقيات بدور ومسؤولية المهنيين في المعلومات.

ب- تتطلب برامج التعليم المستمر جهودا متوازنة لمواصلة العمل الذي بدأ في المجال الأكاديمي.

ج- يجب على مجالس المكتبات والمعلومات الاستشارية أو التنفيذية أن تظهر اهتماماتها الأخلاقية حيث يمكنها تقييم القرارات والعمّال من الجوانب الأخلاقية ولتحقيق أهداف وغايات المؤسسات الأم.

د- يجب على المهنيين في المعلومات على جميع المستويات الاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن يلعبونه في دمج المسؤوليات الأخلاقية من خلال المنظمات التي ينتمون إليها.

---

[1]- المرجع نفســه. ص. 70.

[2]- الهوش، أبو بكر محمود. **التقنية الحديثة في معلومات والمكتبات: نحو إستراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات**. المرجع السابق. ص. 259-260.

و- يجب رؤية وضع السياسة المعلوماتية للهيآت الرسمية من منظور أخلاقي وللأمناء والمكتبيين دور في هذا الحوار خصوصا في صياغة القواعد المتصلة ببث المعلومات.

ك- يجب القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل أعضاء هيئة التدريس والمهنيين في المعلومات وذلك بتناول الجوانب الأخلاقية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبات ومؤسسات المعلومات.

أصدرت الجمعية الأمريكية للمكتبات **(A.L.A)** دستورا أخلاقيا عام 1982، حّددت فيه مجموعة من المبادئ يجب على اختصاصيي المعلومات الالتزام بها وتطبيقها أثناء ممارسة مهامهم وتتخلص فيما يلي:[1]

- يجب على المكتبيين الالتزام بتقديم الخدمة المكتبية إلى المستعلمين والإجابة على أسئلتهم بمهارة ودون تحيز.

- يجب على اختصاصيي المعلومات حماية حق المستفيدين في الخصوصية وذلك بالتعامل معهم بأمانة والالتزام بحفظ كلّ المعلومات الخاصة بهم.

- الالتزام بعدم توجيه العمل داخل المكتبة أو المؤسسة حسب الفلسفة الشخصية الّذي يتبناها المكتبي في حياته.

- الابتعاد عن تحقيق مصالح شخصية أو مزايا مادية على حساب مصلحة المكتبة أو مصلحة المستفيدين.

عند محاولة فهم المبادئ العامة للدستور الأخلاقي لجمعية المكتبات الأمريكية نجدها تركز على الصفات والأخلاق التي يجب على المكتبي التحلي بها وهي مبنية على الضمير المهني، حب العمل، الأمانة في تأدية الواجبات وخدمة المستفيدين.

4.4.2.التشريع القانوني للمهنة المكتبيـــة:

[1]- عبد الهادي، محمد فتحي. **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.ص. 44.

التشريع القانوني هو أساس تنظيم العمل في المكتبات باختلاف أنواعها، فهو الّذي ينظم العمل ويحدّد العلاقة بين العاملين، وكذلك بين العاملين ومسؤولياتهم، وبين العاملين والمستفيدين من المكتبة.

و يعتبر التشريع المكتبي المقياس الّذي يقاس به الأداء داخل المكتبات لأنّه ومن خلاله تحدّد المهام والصلاحيات الخاصة بكلّ فرد من أفراد فريق العمل في المكتبة.

تهتم الدول في مختلف أنحاء العالم بإنشاء المكتبات بمختلف أنواعها، كما أنّها تهتم في نفس الوقت بالعاملين والموظفين بها، وذلك من خلال الاهتمام بتكوينهم ومنحهم فرصة التحديث للمعلومات بمختلف طرق التكوين المستمر وبالتالي فإنّه من الضروري أو الحتمي كذلك أن تسنّ القوانين والتشريعات الّتي تنظم مهنتهم وتحميهم مثل ماهو معمول به في المهن الأخرى.

والنظام الأساسي للمهنة هو مجموعة من القواعد الّتي تحدّد شروط التوظيف المؤهلات العلمية المطلوبة، وعادة ما يكون هذا النظام نظاما وطنيا تسنّه جهات ذات علاقة مباشرة بأجهزة الدولة الرسمية، ومن ثم تحدّد المهام المسؤوليات في مختلف درجات السلم الوظيفي كلّ حسب السلك الّذي ينتمي إليه.

يلعب التشريع القانوني دورا مهما في تطوير المهنة وتحديد موضعها في المجتمع ووجود قاعدة قانونية يهتدى بها، يشجع على جلب أشخاص ذوي كفاءات عليا للنهوض بالمهنة على عكس غياب هذه القاعدة فإنّه يؤدي بالضرورة إلى الاختيار عن طريق الصدفة دون الرجوع إلى سند قانوني محدّد مما يؤدي إلى دفع المهنة إلى الدرك الأسفل في السلم الاجتماعي.[1]

تقوم المهنة المكتبية على مجموعة من الضوابط القانونية تتمثل فـــي:

* تحديد الشروط اللازمة للالتحاق بالمهنة.
* تحديد المهام حسب الأسلاك.
* تنظيم التسيير الإداري للمؤسسات التوثيقية.
* تنظيم التسيير التقني للمؤسسات التوثيقية.

[1]- كريم، مراد. **المهنة المكتبية في مؤسسات التعليم العالي لمدينة قسنطينة**. رسالة ماجستير. قسنطينة: قسم علم المكتبات، 2001 .ص. 56.

* وضع الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

* تحديد شروط الترقية والإدماج في الأسلاك المختلفة.

* تحديد الأجور والدرجات الاستدلالية للأسلاك.

5.4.2.جمعيات المكتبيين وعلاقتها بالمهنة المكتبيـــة:

تلعب الجمعيات المهنية دورا أساسيا في الدفاع عن المهنة والدعوة إلى إنشاء معاهد متخصصة لتدريس المكتبات والمعلومات، كما أنّها تعتبر في بعض الدول المتحدث الرسمي عن

العاملين بمؤسسات المعلومات بالتعبير عن أفكارهم وطموحاتهم، كما قد تكون هذه الجمعيات مكانا يتيح الفرصة للعاملين لتبادل وجهات النظر ومناقشة الأمور العالقة حول التخصص.

ينبغي أن تعمل هذه الجمعيات إلى جانب كونها جماعات ضغط على اكتساب ثقة المجتمع نحو العاملين بمجالات المكتبات والمعلومات وتدعيم احترام المهنة، ووضع العاملين فيها وتغيير الصورة المشوهة عنهم.[1]

1.5.4.2.وظائف الجمعيات المكتبية ونشاطاتهــا:

اتسع نشاط الجمعيات المهنية وأصبحت تقوم بدور حيوي في مختلف بلدان العالم، فبعدما كانت تركز أعمالها على الجانب القانوني للمهنة وتدعو إلى تطوير المناهج الخاصة بتدريس علم المكتبات والمعلومات، أصبحت الآن تساهم في التكوين والتدريب وتقوم بنشاطات تفيد المجتمع كلّه ولا تقتصر على العاملين في المؤسسات التوثيقية، وتتمثل وظائف الجمعيات المهنية فيما يلي:[2]

*** التعـريف بالمهنـة:**

تعمل الجمعيات المكتبية على التعريف بالمهنة المكتبية وتغيير الرأي العام حولها مع إبراز الدور الّذي تلعبه في تثقيف المجتمع ومحو الأمية.

---

[1]- بدر، أحمد. المرجع السابق. ص. 405.

[2]-كريم، مرد. المرجع السابق. ص. 58.

*** التظاهرات والأنشطة الثقافيــة:**

تقوم الجمعيات المكتبية بأنشطة ثقافية وعلمية لجمع المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات من أجل تبادل الخبرات والتجارب في إطار محاضرات أو ندوات، كما أنّها تنظم معارض لبيع الكتب والمجلات والتعريف بكيفيات العمل المكتبي في ظلّ التكنولوجيا الجديدة وتقنيات المعالجة والحفظ.

*** التعليم والتــدريب:**

تساهم الجمعيات المهنية في تنظيم دورات تكوينية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات لدعم معارفهم حول التقنيات الجديدة ومساعدتهم على التأقلم معها واكتساب مهارات جديــدة.

إضافة إلى هذه الوظائف المقدمة من طرف الجمعيات المهنية تلعب دورا فعالا في الدفاع عن المهنة والمطالبة بحقوق العاملين فيها.

2.5.4.2.أهداف الجمعيات المكتبيــة:

تهدف الجمعيات المكتبية إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية:

- ✓ هدف اجتماعي ومهني يتمثل في جمع المعلومات والعاملين في مجالها من أجل توحيد جهودهم ومناقشة آرائهم لإثبات وجودهم والدفاع عن تخصصهم وأهميتهم في المجتمع.
- ✓ هدف تعليمي، بما أنّ أعضاء هذه الجمعيات هم مكتبيون فبالضرورة هم مدركون لأهمية الاستمرار في التكوين من أجل اكتساب قدرات ومهارات جديدة في التخصص، وهناك مؤسسات مهنية تأخذ على عاتقها مسؤولية منح شهادات دراسية، كما تقوم بتقييم البرامج التكوينية الموجهة للموارد البشرية.
- ✓ من هذه الأهداف ما يتعلق بإجراء البحوث وتطوير المهارات والممارسات في التخصص وعادة ما يكون هذا في مجال تقييم وإعداد وتطوير التقنيات والمعايير والنشر مع إقناع المتخصصين والمسؤولين على مستوى المؤسسات باستخدامها هناك مؤسسات خاصة تسهر

على تمويل الأبحاث لحل المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق مع منح جوائز لأحسن الأبحاث المقدمة.

- ✓ آخر هدف وهو مرتبط بالاستثمارات سواء على مستوى مؤسسات التخصص (المكتبات، مراكز المعلومات) أو مؤسسات أخرى تحتاج إلى المشورة في مجال المعلومات مهما كان النشاط الذي تمارسه، حيث تستغل مالديها من خبرات أعضائها في تقديم الاستشارات المطلوبة.

5.2.الجيل الجديد لمهنة المكتــبي:

أمام التحولات الكبرى التي تعيشها المكتبات أصبح من الواجب عليها أن تتحول بقوة من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الالكترونية، الافتراضية والرقمية التي يتوسع انتشارها باستمرار لذلك أصبح من الواجب التحكم في المجال الواسع لحقل المعلومات، والتمكن من وساطة المعلومات وسبل استخدامها في العلوم والبحث العلمي والتعليم كما يجعل الحاجة إلى تكوين ما يعرف بالمكتبيين السبريانيين أو اختصاصي المعلومات أمرا ملحا وضروريا عوض المكتبيين التقليديين للعمل في مختلف نظم المعلومات مهما كان نوعها وشكلها.

1.5.2.تعريف اختصاصي المعلومــات:

نعلم أنّ المكتبي هو الشخص الذي يتولى تجميع، اختيار، فهرسة، وتكشيف مجموعات المكتبة من كتب، وثائق وذلك من أجل وضعها بين أيدي العلماء والباحثين لاستخدامها.[1] إضافة إلى أعمال أخرى كتكوين المستفيدين والقيام بنشاطات إعلامية.

اختصاصي المعلومات تسمية عريضة تغطي عددا من فئات العاملين في مراكز المعلومات كالمسؤولين على البحث عن الإنتاج الفكري، وكلّ أنماط استرجاع المعلومات، والإفادة من مراصد المعلومات. في الواقع لا يمكننا أن نجد عمل المكتبي ينحصر في وظائف معينة، وإنّما هي مهنة متعدّدة الاتجاهات وكل فرد فيها قادر على العطاء والابتكار بقدر فهمه لدوره ووعيه برسالة مهنته.

[1]- بدر، أحمــد. المرجع السابق. ص 75.

بما أنّ المعلومات أصبحت العملة الأساسية المتداولة بين مختلف المؤسسات أصبحت الكفاءة في المعالجة، السرعة في البحث والتنفيذ من المعايير الّتي تحدّد مستوى المؤسسات العاملة في قطاع المكتبات والمعلومات، وبالتالي فلم يعد هناك وجود للمكتبي بالمفهوم التقليدي
وإنّما ظهر جيل جديد ليرث المهنة المكتبية جيل يطلق عليه اسم اختصاصي المعلومات أو خبراء المعلومات.[1]

يعرفه قاموس "البنهاوي" بأنّه: شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها. ويعرفه الباحثون في علوم المكتبات والمعلومات: بأنّه شخص ذو تعليم أكاديمي له معرفة بعدّة مجالات منها: الحاسب الآلي ، علم المكتبات، علم المعلومات، هندسة النظم وإدارة الأعمال... ويقوم بمعالجة البيانات في مجال معين. ويرى البعض أنّه بالرغم من أنّ المكتبي يعد أخصائيا للمعلومات، إلا أنّه من المفارقة أو الصدفة وجد نفسه بعيدا عن هذه التحولات فيما أصبح يعرف اليوم بمجتمع المعلومات.[2]

ولهذا فإنّ أهمية اختصاصي المعلومات تزداد يوما بعد يوم ويجد كل من ينتمي إلى مهنة المكتبات والمعلومات نفسه أمام تحديات كبيرة تلزمه بالتأقلم مع كلّ ماهو جديد سواء تعلق ذلك بخطط العمل ومناهجه أو بالتحكم في الوسائل التكنولوجية، ليتمكن من تأدية رسالته كاملة في عالم متغير، عالم اختلف كثيرا عما كان عليه من قبل إنّه عالم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والفائقة، عالم التكتلات المعلوماتية وشبكات الاتصال بعيدة المدى، فاختصاصي المعلومات يطلق عليه أيضا تسمية **Cybrarain** وهو مصطلح تمت صياغته عن طريق ما يكل باوينز Michel Bauwens وهو اختصاصي معلومات بلجيكي يعمل في أحد مراكز المعلومات الغذائية في بلجيكا، وقد صاغ هذا

[1]- كريم، مراد. المرجع السابق. ص 31.
[2]-SAVARD, Rejean. A la croisée des chemins: l'évolution de la profession de bibliothécaire. **ARGUS.** Paris, 1992. Vol. 21, N. 1. P.9

المصطلح لوصف العاملين في المكتبات التحليلية ويعرف اختصاصي المعلومات بأنّه الشخص المسؤول عن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الرقمية في استرجاع، تقييم وبث المعلومات.[1]

- مصطلح Cybrarain في القواميس اللغوية:

مصطلح Cybrarain في قاموس علم المكتبات والمعلومات على الخط المباشر:

ODLIS هو مصطلح مشتق من **cyberlibrarian** أخصائي المكتبات التخيلي والذي تم صياغته من مصطلحين هما وcyberspace الفضاء التخيلي و librarian أخصائي المكتبات والمقصود بمصطلح Cybrarain أخصائي المكتبات الذي يعمل بصفة دائمة في استرجاع وبث المعلومات عبر الانترنت ويستخدم جميع المصادر المتاحة على الخط المباشر.

أما قاموس **Cambridge Advanced Learner's Dictionary**:

يعرفه بأنّه الشخص الذي يكون مسؤولا عن المكتبة التخيلية Cybrary، أو الشخص الذي يعمل في المكتبة ويستخدم الكومبيوتر والانترنت كجزء من عمله، وقد جاء قاموس كامبريدج بمصطلح يعتبر جديدا وهو Cybrary ويقصد به: مجموعات من المواد المكتوبة والصور وغيرها من المصادر التي تتعلق بموضوع معين، التي تكون متاحة على الانترنت، وبذلك فهذا المصطلح يعبر عن المصادر الالكترونية على الانترنيت أي المكتبة الرقمية، ومن الناحية اللغوية نجد أنّ مصطلح Cybrary مشتق من مصطلحين هما : cybe وlibrary بمعنى المكتبة التخيلية أو الافتراضية.[2]

في حين يعرف في موسوعة **En carta**:

---

[1]-**Cybrarians**.[17/02/2005] available on the internet: **http://www.sha.org/content/help/industopics .cybrarian. Fim**.

[2]- Cambridge Advanced learner's dictionary.[17/02/2005] Available at : **http:// vax-wcsu.edu /library/odlis. html**

أنّه أخصائي مكتبات الانترنت أو جامع المعلومات، وهو الشخص الّذي يعدّ دليلا للمعلومات المتاحة على الانترنت، والّذي يقدم خدمات جمع المعلومات عبر الانترنت، أو الّذي يستخدم الانترنت كمصدر أو أداة للقيام بعمله.[1]

بالنسبة للمقابل في اللغة العربية فيستعمل أمين المعلومات، ونجد أنّ هذا المصطلح قد تطور الآن وأصبح شائعا بين المتخصصين" اختصاصي المعلومات" ويعتبر الكثيرون أنّ هذا المصطلح له وقع خاص في المجتمع وأكثر تطورا من مصطلح أمين المكتبة.

محاولة أخرى للتعريب كانت على يد الأستاذ الدكتور حشمت قاسم، وهي غير منشورة حيث كان ذلك في إحدى جلسات المؤتمر القومي السابع للجمعية المصرية للمعلومات والمكتبات والّذي عقد بجامعة حلوان في 26-28 فيفري 2003، حيث أجاب على سؤالا حول المقابل العربي لمصطلح **Cybrarain** قائلا إنّ انسب مقابل عربي لهذا المصطلح هو **"المعلوماتي"**.

مما سبق يتضح لنا أنّه لاخلاف على أنّ Cybrarain هو اختصاصي مكتبات أفضل مقابل عربي لمصطلح Cybrarain هو اختصاصي المكتبات أو المعلومات حيث يتبين لنا أنّه لا فرق بين مصطلح librarian ومصطلح Cybrarain فكلاهما يعبر عن الشخص الذي يعمل في المكتبات، حيث أن التكنولوجيات الحديثة قد غزت المكتبات وبالتالي كان لابدّ للعاملين بها من التأقلم والعمل مع تلك البيئة التكنولوجية الجديدة وما يدعم ذلك هو:

- إذا كان Cybrarain يتميز عن librarian باستخدام الوسائل التكنولوجية فنجد في الوقت الحالي أن أمناء المكتبات (librarian) يتعاملون بشكل كبير مع الوسائل التكنولوجية، وإن كان هناك من لايزال تقليديا لكن فإنّه حتما سيأتي يوما تصبح التكنولوجية هي النمط السائد للتعامل في تخصص المكتبات والمعلومات.

---

[1] -msn Encarta dictionaries. Accessed(17/02/2005) Available at: **http://encarta.msn/encnet /features/dictionary /dictionary results opx ?refid =5615388461**

إذا كان Cybrarain يعمل في بيئة الانترنت وشبكات الاتصال ، فكذلكlibrarian لديه القدرة على العمل في بيئة الانترنت فالكثير من المكتبات تقدم الآن الخدمات المرجعية عبر الانترنت والتي تسمى اسأل اختصاصي المكتبات Ask librarian كما أنّ librarian استطاع تطويع الانترنت كأداة للقيام بعمله كالبحث في فهارس المكتبات، والحصول على التسجيلات البيليوغرافية عبر الانترنت، إنشاء بوابات الكترونية للمكتبات على الانترنت، وغيرها من التطبيقات التي يمكن تحقيقها.[1]

2.5.2.أسبـــاب التحول من المكتبي إلى اختصاصي لمعلومات:

إنّ التحول نحو مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة يفرض على مهنة المكتبات والمعلومات أن تتطور وتتغير بصفتها المعني الأول بإيصال المعلومات إلى من يحتاجها في وقتها المناسب، و من ثم برز إلى الوجود مجموعة من الأسباب أدت إلى الانتقال من المكتبي إلى اختصاصي المعلومات يمكننا إجمالها فيما يلي:

أولا: انفجار المعلومات، تواجه المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها العلمية الثقافية والإنتاجية تدفقا هائلا في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وظهور تخصصات جديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة، وتتخذ ظاهرة انفجار المعلومات أوجها عديدة هي:

أ- النمو الكبير في حجم الإنتاج الفكري: لقد عرف الإنتاج الفكري نموا وزيادة كبيرين لم تعرفهما البشرية من قبل، حيث أنّ حجم المنشورات والمطبوعات العلمية الصادرة لسنة 1985 وحدها فاقت العدد الإجمالي لما نشر في الفترة الممتدة ما بين عصر النهضة وبين عام 1976 كما تشير الإحصائيات أيضا إلى أنّ الإنتاج الفكري السنوي -مقدار بعدد الوثائق المنشورة- يصل ما بين 12-14 مليون وثيقة، ويبلغ رصيد الدوريات على المستوى الدولي ما يقارب 15.000 دورية جديدة في كل عام، أما الكتب فقد بلغ الإنتاج الدولي منها حوالي 600.000 كتاب.

[1]- سمير، عثمان. أمين مكتبة المستقبل :Cybrarian. **الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات**. جانفي، 1998. مج.4 .ع.9. ص. 13.

ب- تشتت الإنتاج الفكري: نتيجة لتطور التخصصات وتفاعلها مع بعضها ظهرت فروع جديدة مثل: الهندسة الطبية، الكيمياء الحيوية، وموضوعات أخرى أكثر تخصص ودقة، هذا ما أبطل فائدة الإنتاج الفكري الشامل كالدوريات التي تغطي قطاعات عريضة وظهور الإنتاج الفكري المتخصص.

مما جعل من الصعب متابعته والإحاطة به من قبل الباحثين والدارسين وحتى المكتبي أصبح غير قادر على تسيير هذا الكم الهائل من المعلومات في المستقبل ناهيك عن المستعمل أو المستفيد من هاته المعلومات.

ج- تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها: بعد أن سادت الأوعية المطبوعة فترة من الزمن عرف العصر الحالي تطورا هائلا في أنواع وأشكال مصادر المعلومات، فبالإضافة إلى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير العلمية وبراءات الاختراع والأشكال المصغرة والأوعية الممغنطة والأوعية البصرية والوسائط المتعدّدة إضافة إلى أهم مورد للمعلومات في العصر الحديث وهو شبكة الانترنت وما تمنحه من خدمات.

ثانيا: زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي واستراتيجي، تعتبر المعلومات موردا لايمكن بدونها استثمار أي مورد آخر فقدرة الإنسان على استثمار الموارد المتاحة الأخرى رهينة بقدرته على استثمار المعلومات.

و إذا كان الإنسان الآن يستثمر موارد الطاقة الجارية (السائلة)، الطاقة الكهربائية، الطاقة الشمسية وغير ذلك من مصادر الطاقة، فإنّ ذلك ما كان يتحقق إلاّ باستثمار ما توفر لديه من معلومات حول مصادر هذه الموارد وسبل الإفادة منها.

ثالثا: نمو وتعدد فئات المستفيدين وتعقد احتياجاتهم.

رابعا: بزوغ تكنولوجيا الاتصالات والتزاوج الحاصل بينها وبين تكنولوجيا المعلومات وظهور النظم المتطورة للمعلومات مثل: شبكات المعلومات Internet, Intranet بالإضافة إلى أوعية التخزين ذات القدرة العالية CD .Rom, Flash disc ...

خامسا: المنافسة الشديدة في خدمات المعلومات.

3.5.2.المبادئ الجديدة لوظيفة اختصاصي المعلومـــات:

لقد أدى الانفجار المعلوماتي من جهة والإقبال الهائل على المكتبة من جهة أخرى إلى تطوير مفاهيم وأنشطة المكتبات بصفة عامة ووظيفة المكتبي أو اختصاصي المعلومات بصورة خاصة وكان ذلك على النحو التالي:

* تحول فلسفة الخدمة المكتبية من الحصول على الكتاب وتقديمه إلى الحصول على المعلومات التي يحتويها هذا الكتاب وتقديمها لمن يحتاجها أي تطور الاهتمام من الكتاب كشكل مادي إلى معلومات تسوق.

* الاهتمام بكيفية الحصول على المعلومة المطلوبة والمناسبة.

* لم يعد تجميع أوعية المعلومات وتنظيمها هدفا في حدّ ذاته وإنّما وسيلة لتسيير سبل الاستفادة من هذه الأوعية وخدمة المستفيدين منها، وبناءا على هذه المبادئ أصبحت وظائف المكتبة تقوم على الاعتبارات التالية:

- المعلومات في أشكالها المختلفة تخصص للاستخدام وليس للحفظ بمعنى تسوق.
- لكل قارئ معلومات خاصة باهتماماته وتخصصاته بمعنى أصبح القارئ زبونا أو عميلا.
- توفير المعلومات في الوقت المناسب عند طلبها.
- المكتبة أو مركز المعلومات مؤسسة متقدمة و متطورة.
- العمل المكتبي عملية تعليمية للقراء وأمين المكتبة لم يعد حارسا للوثائق أو وسيط للمعلومات بل تحول إلى استشاري للمعلومات.

انطلاقا من هذه الفكرة أصبح اختصاصي المعلومات، شخصا يتميز بدرجة عالية من الكفاءة والّتي تتسم بصبغة فكرية تقربه من عالم البحث العلمي، وتبعده إلى حدّ ما من عالم الإدارة والتسيير ولكنّه يمكنه أن يتكفل بمسؤولية تصميم وابتكار نظم معلومات مع إدارتها.

6.2.اختصاصي المعلومات والمهن الجديـدة:

إنّ المهن الجديدة لاختصاصي المعلومات في عصر المعلومات كانت محل اهتمام الكثيرين نذكر منهم:Smith ALASTAIRE [1]

*وسيط(Intermediary): استقبال الأسئلة وتوفير أجوبة جاهزة من خلال الأشكال المطبوعة، قواعد البيانات على الخط، الانترنت.

*مرشد أو موجه(Guide): يقدم مؤشرات لمساعدة المستفيد في البحث والتقييم النقدي للمصادر ذات الصلة بموضوعه.

*مسهل (Facilitator): إعداد وتنظيم البنية التحتية للمعلومات، الارتباط بشبكات المعلومات، البرمجيات، التراخيص لاستخدام المصادر المشفرة.

*مربي(Educator): تقديم تكوين على استعمال الانترنت، الأدوات مهارات البحث عن المعلومات، وإعلام المستفيد بالمصادر الجديدة في مجال موضوعه.

*مصمم لمواقع الويب(Web site Builder) من خــلال:

1- تحديد، تقييم وتوفير روابط إلى مصادر المعلومات المناسبة، وتقديم نظرة وافية حول الانترنت.

2- تقديم معلومات حول المكتبة وخدمات المعلومات المتاحة على الشبكة.

3- تيسير إدارة المعلومات الخاصة بمنظمته على موقع الويب واستعمال المهارات المعلوماتية من أجل إنشاء نظام معلومات خاص بالمنظمة.

وغير بعيد من التصور الذي يطرحه ألستر نجد الدكتور برجس عزام قد قدم تصورات أخرى للمهن التي ستناط باختصاصي المعلومات ومن بين هذه المهن:

* عالم المعلومات، يهتم أساسا بالجوانب النظرية والعلمية الأساسية لمجال المعلومات ويسهم بما يقوم به من بحوث في تنمية المعرفة في المجال.

---

[1]- ALASTAIRE, Smith. **<u>Role of librarian in the internet environment</u>**. Beyond the Basics. [11/05/2007]. Disponible sur internet**: www.vuw.ac.wz /staff /Alstaire-smith /beyond /2 role. htm**.

* ضابط المعلومات، يتعامل مع المستفيدين مباشرة، يتلقى استفساراتهم ويتولى الردّ عليها اعتمادا على ما يتوفر لديه من مراجع.

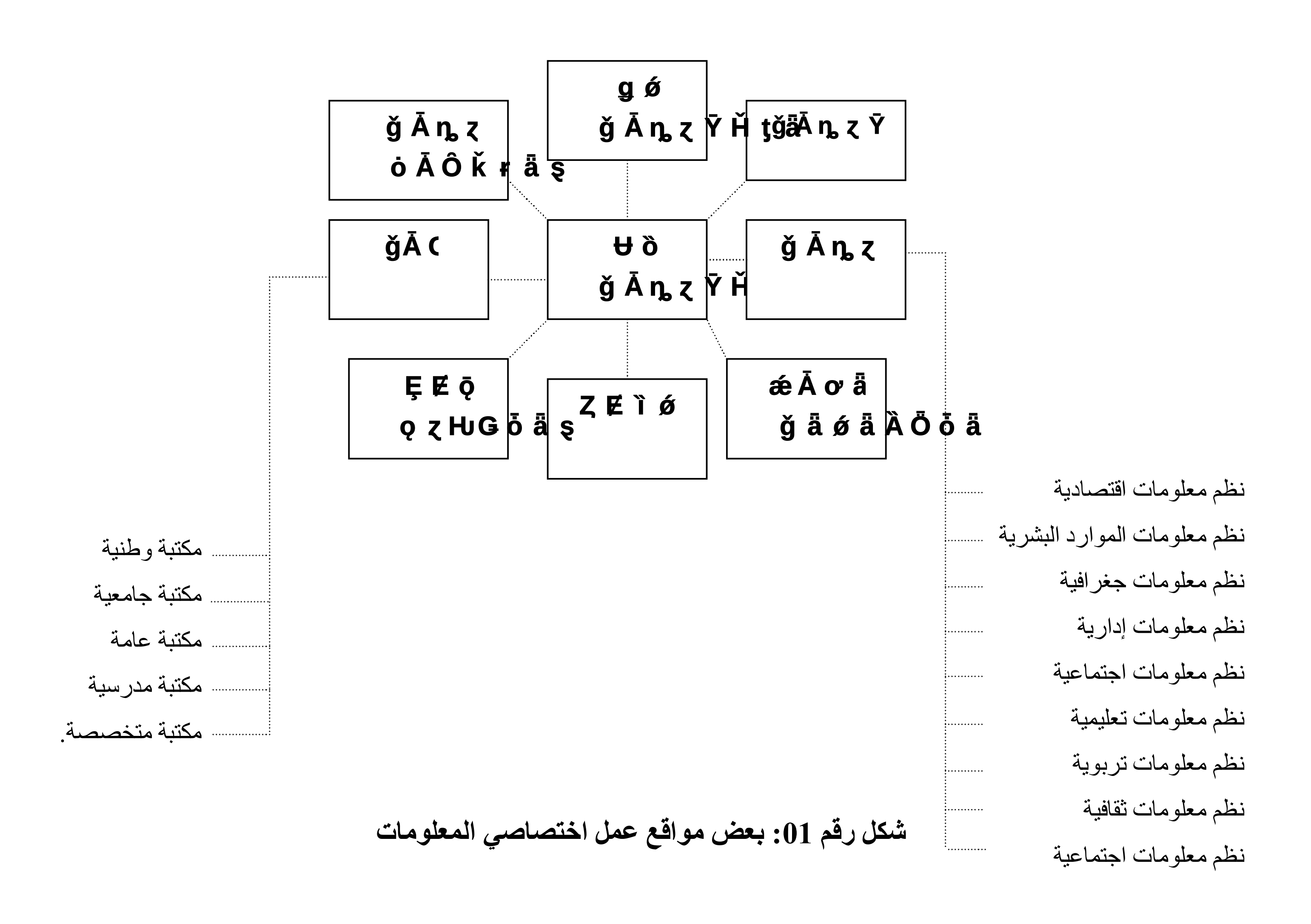
* محلّل الإنتاج الفكري، يستخدم الأساليب غير التقليدية في تحليل محتويات الوثائق بكلّ أشكالها، وتشمل عملية التحليل هذه كلّ من التكشيف والاستخلاص.

* محلّل المعلومات، والتحليل الّذي يتم ليس تحليلا ببليوغرافيا ولا تحليلا لوثائق وإنّما تحليل للبيانات والمعطيات والحقائق بهدف الربط والخروج بمعلومات وحقائق جديدة.

* محلّل النظم، يرتبط عمله باستخدام الحواسيب الالكترونية في أي نشاط وتحليل هذه النظم خطوة أساسية تسبق مهمة وضع البرامج حيث تيسر هذه المهمة.

* المترجم العلمي، مهمته الأساسية هي مساعدة المستفيدين على تخطي الحواجز اللّغوية ومن ثم فإنّه ينبغي أن يكون متمكنا من لغة أخرى على الأقل خلاف اللّغة الرسمية.

نتيجة لتعدّد كفاءات ومهارات اختصاصي المعلومات وتعدّد وظائفه فقد تعدّدت أيضا مواقع عمله ومن ثم نحاول ذكر بعض الأماكن لاحصرها:



شكل رقم 01: بعض مواقع عمل اختصاصي المعلومات

خلاصة الفصــل:

بما أنّ المعلومات أصبحت عمود وعصب العصر ولا غنى عنها بأي حال من الأحوال ولعلّ أكبر دليل على ذلك هو الإقبال الّذي تشهده شبكة الانترنت من أجل الحصول على المعلومات.

ومن هذا المنطلق وجب على العاملين في قطاع المعلومات "اختصاصيي المعلومات" أن يتسلحوا بكفاءات ومهارات تمكنّهم من إثبات وجودهم في عالم سريع التغير، فمن لم تكن له الاستعدادات اللازمة لن يستطيع التأقلم ولن يتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه خاصة وأن العمل على مستوى المكتبة أو نظام المعلومات أصبح يرتكز على العمل الجماعي من أجل تشارك الخبرات والمعارف، فاختصاصي المعلومات يعتبر عنصرا فاعلا في ظلّ ما يعرف بإدارة المعرفة هذه الأخيرة الّتي أصبحت سبب لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ويتوقف تطبيقها على كفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة أو المنظمة.

الفصل الثالث:

أســـاسيات إدارة المعرفــة

تمهيـد:

1.3. مفهوم إدارة المعرفة.

1.1.3. البيانات، المعلومات، المعرفة.

2.1.3. مفهوم الإدارة.

3.1.3. مفهوم إدارة المعرفة

2.3. نشأة وتطور إدارة المعرفة.

3.3. مبرّرات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.

4.3. أهمية إدارة المعرفة.

5.3. عمليات إدارة المعرفة.

6.3. وظائف إدارة المعرفة.

1.6.3. الوظيفة الفكرية.

2.6.3. الوظيفة المادية التقنية.

7.3. مجالات إدارة المعرفة.

8.3. نماذج إدارة المعرفة.

1.8.3. نموذج Leonard-Barton.

2.8.3. نموذج موئل Moualle.

3.8.3. نموذج الرصيد – التدفق- الميزة.

9.3. فوائد إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل.

تمهيـد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات الّتي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والّتي لا يتوقع لها أن تقف عند حدّ معين.

وتتأثر المنظمات العامة والخاصة جميعها بما يجري حولها، والسبب في ذلك أنّ المنظمات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة الّتي تقدمها، والمنافسة بجودة الخدمات ذات التقنية العالية، ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإنّ تطبيق إدارة المعرفة **Knowledge Management** يعدّ أحد السبل الّتي يمكن للمنظمات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال عمليات إعادة تكوين وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وتوظيف المعرفة الّتي تمتلكها إلى أبعد ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، وصولا إلى التميز وتحقيق ما يعرف بأفضل الممارسات **Best practice**.

ومن ثم نتعرض في هذا الفصل إلى المتغير الجديد نوعا ما في مجتمعاتنا العربية بصفة عامة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة من خلال عناصر تتمثل في مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بالبيانات، المعلومات، الحكمة، في نشأتها وأهميتها ووظائفها ومجالاتها إضافة إلى فوائدها.

1.3.مفهوم إدارة المعرفـــة:

تعدّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والّتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة الّتي تؤثر على نوعية وجودة العمل.

إذ أنّها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية، الإدارية، الفنية، والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية، وقبل التعرض لمفهوم إدارة المعرفة نوضح أولا بعض المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم إدارة المعرفة.

1.1.3. البيانات، المعلومـات، المعرفة:

***البيانـــات: Data:**

هي مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها.

***المعلومـات: Information:**

يعرفها **"دافبيلروت بروسك"** وهو مختص في إدارة المعلومات بأنّها: مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين والّتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات.[1]

***المعرفـة: Knowledge:**

يعرف قاموس "**Random House**" المعرفة على أنّها الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أو من التقصي، ويمكن العثور على تعريفات عديدة مختلفة للمعرفة، ولكن غالبيتها تعالج المعرفة باعتبارها حالة ذهنية تتعلق بميدان خاص من المعلومات.[2]

[1]- قاسم، حشمت. **مدخل دراسة المكتبات وعلم المعلومات**. القاهرة: دار غريب، [د، ت]. ص .20.

[2] -Tallawy. Mervat. **Knowledge Management Methodology: an Empirical Approach in core sectors**. New York: ESCWA, 2003. P. 4.

المعرفة هي أمر يقود إلى فعل ويمكن تعريفها رياضيا كمايلي: $K=(I+T)^S$

حيث يمثل**K** المعرفة و**I** المعلومات و**T** التكنولوجيا و**S** التقاسم أو التشاطر، فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها.

من خلال تعريف كلّ مصطلح يتضح لنا أنّ كلّ مصطلح من هذه المصطلحات له علاقة بالمصطلح السابق له، والجمع بين هذه المصطلحات يشكل وحدة متكاملة وفقدان إحدى الحلقات فيها يؤدي حتما إلى الخلل، فالبيانات هي رموز مسجلة، في حين أنّ المعلومات هي كلّ ما يمكن إعلامه أو إخباره، وتقديمه في شكل له معنى ومدلول، ثم تأتي المعرفة هاته الأخيرة الّتي عبر عنها **Boorstin** في مؤتمر البيت الأبيض للمكتبات وخدمات المعلومات عام 1979م قائلا: "أنه يمكن إعلام أو إخبار الشخص **Can be informed**، وليس القول بأنّه يمكن جعل الشخص عارفا أو معرفيا **One can be knowedged**، وهذا يعني أنّ المعلومات في الأساس هي خارجية يمكن تلقيها أما المعرفة فهي داخلية لا يمكن تلقيها ولكن يجب توليدها، ابتكارها، وتشكيلها داخليا بناءا على رصيد معلوماتي كبير"[1]، ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحا وبما له علاقة بإدارتها فإنّها تصنف إلى صنفين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

يصنف نانوكا وتاكيوشي (1995) **Nonaka and Takeuchi** المعرفة إلى:

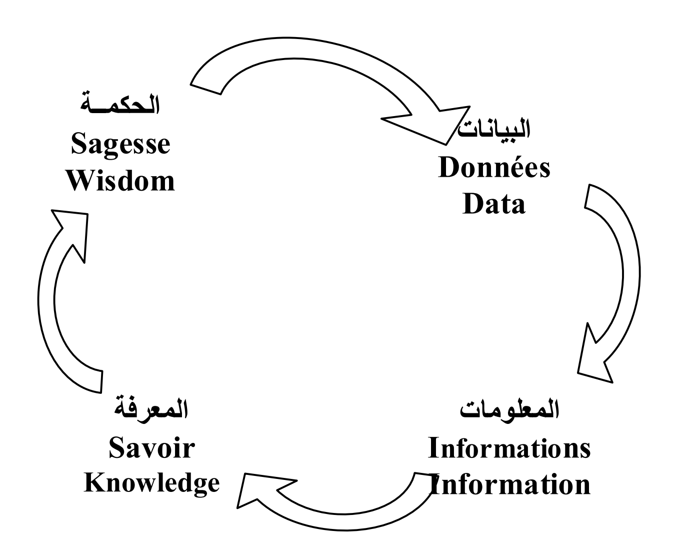
***المعرفة الصريحة: Explixit Knowledge :** وهي المعرفة المنظمة والمحدودة المحتوى الّتي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها.

***المعرفة الضمنية: Tait Knowledge:** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنّها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها تكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.[2]

[1]- شرف الدين، عبد التواب. **دراسات في المعلومات**. القاهرة: الدار الدولية، 2002. ص. 46.

[2] -ALAVI, Maryam. **Knowledge Management and Knowledge Systems**. [03.03.2008]. Available on Internet**: http:// www. Rh Smith. Und.edu/is/ malavi/icis- 97-Kms.**

ويمكن تنظيم العلاقة بين هذه المصطلحات من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم (02): من البيانات إلى الحكمــة.

ما يمكن تأكيده أنّ المعلومات ليست معرفة بعيدا عن النقاشات الفلسفية حيث أكدّ كلّ من **Vorbeck et Mertins Heisig** على وجود تواصل للانتقال من البيانات إلى المعرفة مع المرور بالمعلومات، كون البيانات والمعلومات تجيب على الأسئلة: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ في حين أنّ المعرفة تجيب على الأسئلة الخاصة ب كيف؟ ولماذا؟ ولكلّ مؤسسة أو منظمة وسائلها وأدواتها التي تسمح لها بتطوير أو إيجاد حلول لمشاكلها واتخاذ القرارات المناسبة.[1]

2.1.3. مفهــوم الإدارة:

تتعدّد تعاريف الإدارة وذلك بسبب عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة وذلك للأسباب التالية:

- لأنّها علم تطبيقي أكثر مما هو نظري.
- لأنّها علم اجتماعي وليس طبيعي وأبرز ما فيها أنّها تتعامل مع العنصر البشري.

[1] -GENIAUX, Isabelle et BONNARDEL, Sylvie Mira. Gestion des compétences et Knowledge Management dans les réseaux d'entreprises. **Gestion des compétences et Knowledge Management.** Paris : Edition LIAISONS, 2002. P. 105.

- لأنّها علم متداخل Interdisciplinaritéحيث يأخذ مبادئه ومفاهيمه من العلوم الأخرى مثل: علم النفس لدراسة السلوك وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية...الخ.
- لأنّها تعتمد في كثير من الأحيان على الموقف المحدّد، حيث لا توجد نظرية إدارية تصلح لكل زمان ومكان.

يعرفها فريد ريك تايلور بقوله: هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنّهم يقومون بعملهم بأحسن وأرخص طريقة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة تايلور إلى أهمية المعرفة لانجاز الأعمال، و يعرفها هنري فايول فيقول: الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب.[1]

وتعرف من المنظور التنظيمي على أنّها إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنّ الإدارة هي مجموع الأنشطة الهادفة إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، وهذا ضمنيا يتطلب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة لتنفيذ الأعمال على مستوى المنظمة.

3.1.3. مفهوم إدارة المعرفة:

إنّ مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حدّ ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام به في العقدين الأخيرين (العشرون سنة الأخيرة) في إدارة المعرفة فإنّه لازال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة فهناك من يتصور أنّ إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنّها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أنّ إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال.

وفيما يلي نذكر مجموعة من التعاريف لمصطلح إدارة المعرفة حسب وجهات نظر مختلفة:

[1]- الملكاوي، إبراهيم الخلوف.**إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 64.

*حسب **(Zerger)1998**، إدارة المعرفة هي فنّ تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

*يعرفها كلّ من **CapshawوFrappaola (1999)** على أنّها الممارسات والتقنيات الّتي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

نلاحظ من خلال التعريف السابق أنّ **Frappaola و Capshaw** يؤكدان على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها، حفظها ونشرها.

*إدارة المعرفة نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كلّ من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية، وتجميعها، واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال. **(Little ،2002).**

*حسب **(الرفاعي 2004)** إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كلّ المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات و الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.[1]

من خلال هذا العرض نلاحظ أنّ هناك تعدّد في تعاريف لإدارة المعرفة وأنّه لا يوجد تعريف واحد وشامل وواسع ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدّد لإدارة المعرفة.

هناك أيضا من عرّف إدارة المعرفة وفقا لمجموعة من المناهج تتمثل فيما يلي:[2]

1. المنهــج الوثائقي:

ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاصا للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في أقراص مرنة أو الأقراص المضغوطة (**CD-ROM**) ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

[1]- المرجع نفسه.ص. 74.

[2]-محجوب، بسمان.عمليات إدارة المعرفة للتحول إلى جامعة رقمية. **مجلة الرابطة**. مج.4.ع.3. ص. 102.

2. المنهــج التقني:

وينحاز هذا المنهج إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ويتأكد ذلك بموجب تعريف إدارة المعرفة كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنية المعلومات في معالجة البيانات، وبالتالي فإنّ الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني من أهم القنوات والوسائل المشاركة في تحقيق هذه المهمة وتأكيد مضمونها التقني.

3. المنهج الاجتماعي:

وتعتبر إدارة المعرفة هنا طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة.

4. منهج القيمة المضافة:

يعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجا وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا توجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل في الأفراد والتقنية والعملية والإستراتيجية.

5. المنهــج المالي:

حيث أنّ إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول.

6. المنهــج المعرفي:

ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أنّ المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صنّاع المعرفة فيها، كونهم ذوي مؤهلات عالية، وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم.

7. منهج العملية:

وفق هذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة عملية جمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة وهذا يشير إلى أنّ إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.[1]

2.3. نشــأة وتطور إدارة المعرفة:

مرّت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والّتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنّها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلاّ قبل سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنّه لم يأخذ مداه إلاّ في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة **Knowledge Management** هو **" Don March"** في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنّها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنّه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة **" Drucker"** إلى أنّ العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأنّ المنظمات ستتكون من صنّاع المعرفة **" Knowledge Workers"** الّذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة الّتي بدأتها شركة **Hewlett Packard** الأمريكية في عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر **Managing Knowledge for the Computer dealer Channel** والّتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتى أنّ **Wall Street** أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ

[1]- المرجع نفسه. ص.103.

الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنّه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة، وبدأ بمكافأتها، ومن وجهة نظر **Stromguist and Samoff** فإنّ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام **1997**، وفي عام **1999**، خصص البنك الدولي **4%** من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.[1]

وما تجدر الإشارة إليه أنّ إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار **"Turban Etal"** سنة 2001 أنّ العديد من المديرين عدّوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

وقد قسم **"Karl Erik sveiby"** مراحل تطور إدارة المعرفة إلى أربعة مراحل حيث يقول: أنّ إدارة المعرفة مثلها مثل أي مفهوم حديث مرّت بمراحل قبل الوصول إلى مرحلة النضج.

المرحلة الأولى(1992-1998): بالنظر إلى الأعماق تركز هذه المرحلة على زيادة الإنتاج والإنتاجية وكان السؤال المطروح هو: كيف يمكن استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإنتاجية والتغلب على الصعوبات التي تحول دون ذلك ؟حيث بدأت منذ **1992** بتوليد الكثير من المشاريع الخاصة بقواعد البيانات، وقواعد بيانات أفضل الممارسات...الخ.

المرحلة الثانية(1998-1999): هذه المرحلة هي مرحلة مماثلة للمرحلة السابقة لها غير أنّها أصبحت تركز على المستهلكين وكيف يمكن التنبؤ بهم؟ وماذا نعرف عنهم؟ وكيف نخدمهم أحسن خدمة؟ ومن ثم جاءت فكرة إنشاء مستودع البيانات"**Data warehousing**" خاص بهم يمكن الرجوع إليه والتنقيب في بياناته في أي وقت من أجل دراسة سلوكهم، لكن المشكلة تكمن في كيفية توظيف البيانات واستخدام النصوص الأرشيفية لإزالة اللبس حول القيم ومعرفة كلّ ما هو نشيط وغير نشيط.

المرحلة الثالثة(1999-2001): إدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل خلق تفاعلية بين المنظمة والمستهلكين وبين الموظفين وغيرهم في مختلف أنحاء العالم وذلك من خلال:

---

[1]- الكبيسي، صلاح الدين. **إدارة المعرفة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص. ص. 32-33.

صفحات الويب، التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، الصفقات على الخط المباشر، المؤتمرات ...الخ.

هذه المرحلة ولدت الكثير من الحماس فيما يخص تثمين وتقييم المعرفة.[1]

المرحلـة الرابعة(2001-2005): حسب كارل ايريك، أنّه في هذه المرحلة تم إدراك مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية المعرفة وهو الإنسان أو المورد البشري أو ما يطلق عليه بمسار الأفراد(People-track) فعلى الرغم من أنّه قديم في الظهور نظريا لكن وحتى الآن هو في طفولته بالنسبة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها، الّتي أصبحت تشهد رواجا كبيرا لأنّ جميع المؤسسات أو المنظمات أصبحت تهتم بالكيف وليس بالكم بالنسبة لكفاءات الأفراد وتوفير المناخ المناسب لتمكينهم من ابتكار المعارف الجديدة وتجسيد ثقافة تشاطر المعرفة على مستوى المنظمة.

و السؤال الّذي يطرح نفسه هو كيف يمكن توسيع ابتكار المعرفة من خلال ما يتوفر لدينا من أفراد كيف يمكن تحسين مستوى الإبداع في محيط العمل؟ هذا الأخير (الإبداع) الّذي يعتبر النقطة الايجابية والّتي يمكن من خلالها التنافس مع المنظمات المتشابهة ومن ثم التغلب على الصعوبات المواجهة وكذا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

يقول:"Karl Erik" يمكن لأي شخص أن يشتري أو يقتني برمجية معينة لكن نادرا أو قليلا جدّا ما يستطيع الحصول على كفاءة من أجل ابتكار معرفة لدعم منشآت المنظمة.[2]

الاستثمار الدائم في الأفراد (الموارد البشرية) يؤدي إلى تحديد محيط العمل واكتساب مهارات جديدة على مستوى المؤسسات، لذلك لابّد من وجود ترابط في القاعدة الهيكلية البشرية أو البنية التحتية البشرية لتوفير الثقة والأمانة بين الأفراد والمؤسسة والإدارة والموظفين. إنّ البنية التحتية البشرية تقتني الكثير من الاستثمارات بمجرد توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، لقد أصبحت البنية التحتية البشرية من وسائل الاستثمار والممكن الرئيسي لإدارة المعرفة، وبالتالي

---

[1]- SVEIBY, Karl-Erik**. <u>What is knowledge Management?</u>** [19-01-2008]. available on Internet: **http: www.sveiby.com /portals /articles /knowledge.**

[2]- Idem.

أصبحت تنفق أموالا كبيرة على الاجتماعات والندوات من أجل تبادل الأفكار والآراء وكذلك تقسيم الوقت من أجل حوار بناء ومثمر.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنّها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون أنّ هذا النمو في عدد المنظمات الّتي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمكيفة اجتماعيا، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها، في كيفية تسويق أعمالها و تبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة.[1]

من خلال ما تقدم يمكن القول أنّ الفترة الممتدة من الثمانينيات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام و التوجه نحو إدارة المعرفة، إلاّ أنّ البدايات الحقيقية لها بمفهومها الحديث هي أواخر التسعينات، والّتي تسمى مرحلة النضوج والاعتراف، ومن أمثلة ذلك تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة(**HP**) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة **Skandia** للتأمين ، ومنظمة (**DOU**) للكيماويات... وإنّ المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.

3.3.مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، وإنّما جاء استجابة لعدّة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن نلخص هذه المبررات الّتي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية[2] :

- إدراك دور المعرفة في النجاح التنظيمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

[1]- الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 33.
[2]-المرجع نفسه. ص 54.

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات، الانترنت التي أسهمت في تسهيل ابتكار وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير تحتية أخرى للاتصالات.

- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

- إدراك أسواق المال العالمية أنّ المعلوماتية والمعرفة التي تمثل (أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل: رأس المال، المباني، الأراضي...الخ.

- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعدّدة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

- تزايد الإدراك أنّ القيمة الحقيقية، للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية متعدّدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون(المستفيد) والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

4.3. أهميــة إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- تعدّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.[1]

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات وخدمات جديدة.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى، وخير مثال نستشهد به عن أهمية إدارة المعرفة على مستوى المنظمات هي نتائج الدراسة التي أجريت من طرف" **Arthur Anderson** " في سبتمبر **2000** حيث توصلت إلى النتائج الآتية:[2]

- المعرفة المناسبة لاتكون متاحة في الوقت المناسب، والمكان المناسب وبالكم المناسب بنسبة **55%** حالة.

- نفس الأخطاء تعاد وتكرّر بنسبة **53%** حالة.

---

[1] -المرجع نفسه. ص. 43.

[2] -GÉNIAUX, Isabelle et BONNARDEL, Sylvie Mira. Op. cit.P.103.

- المنظمة ليست على اطلاع بالمعلومات المهمة والضرورية المتاحة بنسبة **43%** حالة.

- المعارف الحيوية والمهمة تفقد بنسبة **32%** حالة.

5.3. عمليات إدارة المعـرفة:

إنّ دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الّذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أنّ هذه العلميات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنّها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

تعرّف **VERNA Allee** **(1997)** أربع عمليات معرفية أثناء مناقشتها ديناميكية المعرفة ، حيث تؤكد أنّ المعرفة هي دورية بمعنى أنّ المعرفة بعد تجديدها، يعاد توليدها من جديد وهكذا.

خلقها	استدامتها	تقاسمها	تجديدها
توليدها	تعريفها	تشاركها	تغييرها
حيازتها	تنظيمها	تواصلها	تحسينها
مزاوجتها	تخزينها	توزيعها	توسيعها
	تجميعها	تعليمها	تعميقها
	تمثيلها	نقلها	تكييفها
	تحليلها		

	تشفيرها(ترميزها)		
	تطبيقها		

جدول رقم(03): دورة المعرفة وعملياتها وأنشطتها.(Verna Allee1997)

في مقاربة ثانية وهي لشركة **Arthur Andersen** للاستشارة في الأعمال، التي قدمت أداة تقييم لإدارة المعرفة تحدّد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة: هي تحديدها، تكييفها، تنظيمها، تطبيقها، تقاسمها وخلقها، وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المؤسسة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.[1]

وأجرى **Thomas Davenport** واثنان من زملائه بحثا في أكثر من **25** مؤسسة كانت قد قامت بمحاولات لتحسين عملياتها سنة 2001 فوجدوا أنّ أكثر العمليات التي قامت بها المؤسسات كانت موجهة نحو توليد المعرفة، تنظيمها وتطبيقها وقد أكدّوا بناءا على نتائج الدراسة أنّ التحسين الناجح يشمل في الوقت نفسه إعادة الهندسة من الذروة إلى الأسفل أي من الإستراتجية إلى العمليات، ومن الأسفل إلى الذروة أي من عمّال المعرفة المستقلين ذاتيا إلى الإستراتيجية.

في حين يؤكد كلّ من (نوناكا وتاكيوشي)**Nonaka and Takeuchi(1995)** أنّ خلق المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية ويعتمدان على تعريف أربعة أساليب لتحويل المعرفة.[2]

* **من صريحة إلى صريحة:** وهذه عملية مزاوجة بين المصادر لإنتاج معرفة جديدة.

* **من صريحة إلى ضمنية:** وذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحيازة الخبرة.

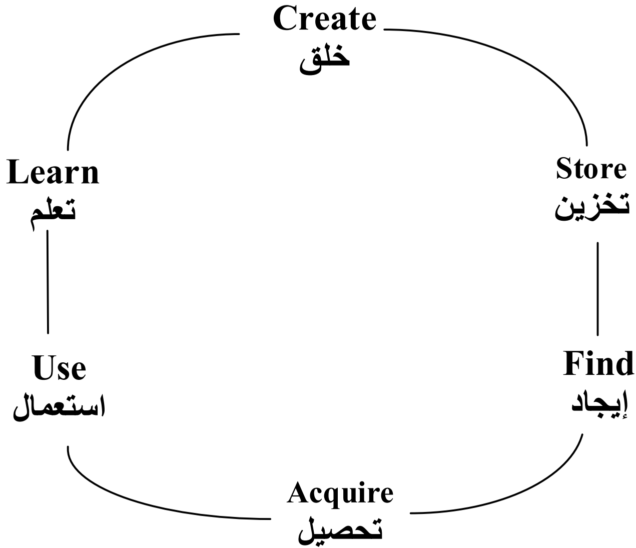
* **من ضمنية إلى ضمنية:** بواسطة التشارك عندما يتقاسم الأفراد معارفهم الشخصية مع غيرهم، مثلما يتناقش عاملان متشاركان بصورة غير رسمية في أمور مبيعات كلّ منهما أو في تجارب أخرى تخص المنتج نفسه أو منتجا متشابها.

---

[1] -TALLAWY, Mervat. Op.cit. P. 9

[2] -SVEBY, Karle-Erik**. What is Knowledge Management?** [19.01.2008].Available on internet: **http.www.sveiby.com/portals/articles/knowledge.**

* **من ضمنية إلى صريحة:** عن طريق التعبير الذاتي، عندما يعبر عن المعرفة لفظيا بأي وسيلة تأخذ صورة تواصل تترجمه وثائق وكتب ومنهجيات...الخ فالمعرفة دورية، تبدأ دورتها عند نقل المعرفة من فرد إلى آخر محولة بذلك المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن ثم تنتقل المعرفة الصريحة إلى فرد آخر الذي سيحولها إلى معرفة ضمنية عن طريق عملية هضم المعرفة قبل استعمالها.



شكل رقم(03): دورة عمليات إدارة المعرفة[1]

من الواضح أنّ جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، إنشاء أو توليد المعرفة، تقاسمها، توزيعها، وتعتبر الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدّت إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموما.

ويمكن أن نلخص عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها من خلال الجدول الآتي:

[1]-Sveiby, Karl Erik. Idem.

المؤلف	العمليات الأساسيــة	العمليات الفرعيــة
	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
توربـــان E .Turban	**4- خزن المعرفة**	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة

		- خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون و لاودن Laudon et Loudan	1- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	2- إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي(KWS)
	3- تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4- توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر، - أنظمـــة المعلومات
ديفيد سكايرم D.Skyrme	1- الإنشاء	- أساليب الإبداع - المـــحاكاة - الحوار المهيكل
	2- التحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة

	3- الجمــع	- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع
	4-التنظـيم	- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة
	5-التقاســم	- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعدّدة الوظائف - تصميم فضاء العمل.
	6- التعلم	- مراجعات ما بعد العمل - يومـيات القرار - تواريخ المشاريع - سـرد القصص - شبكـات التعلم
	7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
	8- الإستغلال	- إدارة الأصول الفكرية
	9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
	10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري
		- روتينيات وعقود الشركة

1- تحديد المعرفة

مارك دوديسون		- ذات صلة بأعمال الشركة
	2- اكتساب المعرفة	- التوصل إلى المعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع
	3- توليد المعرفة	- معرفة جديدة/البحث والتطوير - معرفة جديدة/الزبون
	4- التحقق من صلاحيــة المعرفة	- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها
	5- نشــر المعرفــة (صريحة/ضمنية)	- داخل /خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة /ضمنية (الممارسات والمنافسة).
	6- تجسيد المعرفـــة	- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريــب - ثقافة الشركة
	7- تحقيق المعرفـــة	- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
	8- استغلال وتطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار

جـــدول رقم(04): عمليات وممارسات إدارة المعرفة.[1]

6.3. وظائف إدارة المعرفـــة:

يمكن القول أنّ الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة والّتي من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداءا من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير

[1]- نجم، عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان: مؤسسة الوراق، 2004 .ص. 103-101.

السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين، الأولى منها فكرية، والثانية مادية تقنية.

1.6.3. الوظيفة الفكريــــة:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني، وتعني أنّ وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم" فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أنّ توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز، لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.[1]

هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فإدارة المعرفة لابدّ أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا بدّ أن تكون قانونية وأخلاقية، أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة، كذلك لابدّ أن يكون هدف المعرفة قانونيا ووسائل توليدها والحصول عليها وتخزينها ونشرها، قانونية ومن الأمثلة على الوسائل غير القانونية واللاأخلاقية للحصول على المعرفة ما تقوم به بعض شركات الأدوية عند تجريب المستحضر الدوائي الجديد على أفراد مقابل مبالغ مالية على الرغم من علمها بخطورة المستحضر الذي قد يؤدي إلى الوفاة أو الإعاقة الدائمة.[2]

كما أنّ إدارة المعرفة تؤسس وتنشئ ثقافة تنظيمية تشجع تقاسم المعرفة حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم مع وجود نظام للحوافز لتشجيع ذلك من أجل خلق نظام أو مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين جميع أفراد المنظمة وفريق المعرفة بشكل خاص.

---

[1]- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. المرجع السابق.ص. 82.

[2]- المرجع نفسه. ص. 82

2.6.3.الوظيفة المادية التقنيـــة:

تتعلق هذه الوظيفة، بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب، البرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة متكاملة.[1]

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

*الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

*وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

*الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

*توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

*الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

*إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

7.3. مجالات إدارة المعرفــة:

تنبثق إدارة المعرفة من مدى واسع من العلوم والمجالات والمداخل والتكنولوجيات المتداخلة والمترابطة معا وتتمثل في:

- العلم المعـرفي:Cognitive science

يرتبط هذا العلم ببصيرة الأشخاص حول كيفية التعلم والتعرف جيدا على المفاهيم والموجودات والعلاقات لتحسين الأدوات والأساليب المرتبطة بجمع المعرفة وتحويلها.

- الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيـرة وقاعدة معرفة نظـم الإدارة:

[1]- المرجع نفسه ص 83.

اكتسب الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المرتبطة به مكانة كبيرة في جميع النشاطات الممارسة وتوجد توقعات عالية جدّا نحو تطبيق هذه التكنولوجيات بتوسع كبير في السنوات المقبلة، حيث أنّ الدروس المستمدة منها لدى الممارسين تعتبر ممكنة التطبيق على إدارة المعرفة.

- **مجموعة البرمجيات أو العمل التعاوني المدعم بالحاسوب**: تعتبر إدارة المعرفة مرادفة لبرمجيات المجموعة في أوروبا(**Groupe ware**) مثل برمجية **lotus notes** وبرامج المشاركة والتعاون ذات طبيعة جوهرية وأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية مع التكنولوجيا المساندة لها.

- **علم المكتبات والمعلومات:** يوجد اعتراف كبير بأنّ فهارس المكتبات المختلفة تساعد الباحثين عن المعلومات والمعرفة على إيجاد ما يبحثون عنه محملا على الأوعية التقليدية والرقمية المختلفة وعلى ذلك فإنّ البحث عن المعرفة وتصنيفها وتنظيمها المرتبط بالعمل والأداء المكتبي سوف يتطلب ابتكار أو إيجاد الأدوات اللاّزمة من معاجم مصطلحات وخطط تصنيف تساعد بالفعل في إدارة المعرفة.[1]

- **الكتابة الفنية:** تسمى أيضا بالاتصال الفنّي، وتشكل الكتابة الفنية نظرية تسوغ مسبقا تكنولوجيا إدارة الوثائق والسجلات التي لها دور هام في أنشطة إدارة المعرفة.

- **نظم دعم القرار:** تمكن الباحثون في مجال نظم دعم القرار من التوصل لرؤى منبثقة عن العلوم المعرفية والعلوم الإدارية، علم الحاسوب، بحوث العمليات، هندسة النظم لإنتاج مسلمات الكترونية تساعده في أداء المهام المعرفية المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة، ويشبه ذلك إدارة المعرفة إلى حدّ بعيد إلاّ أنّه يركز على التحليل الرقمي بدلا من التحليل النوعي/ الكيفي، كما أنّه يركز على الأدوات التي يحتاج إليها مديرو المنظمات.[2]

بالإضافة إلى هذه المجالات يشير **wing** إلى أنّ هناك مجالات أخرى أو تقسيم آخر لمجالات إدارة المعرفة وهي مجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:

[1]-البيلاوي ، حسن حسين وحسين ، سلامة عبد العظيم. **إدارة المعرفة في التعليم**.ط.1. الإسكندرية: دار الوفاء، 2007.ص.134.

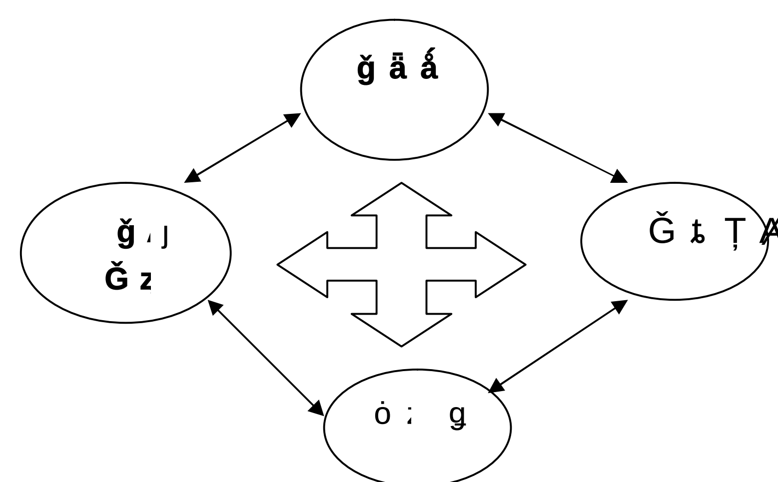
[2]-المرجع نفسه. ص 134.

أ- مجال موجودات المعرفة: ويشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات القدرات والقابليات.

ب- مجال نشاطات المعرفة: عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.

ج- مجال القدرات والميول: يتمثل في قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

د- مجال المنظمة: يشتمل على أهداف المنظمة، توجهها، إستراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها.[1]



شكـل رقم(04): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفـة

8.3. نماذج إدارة المعرفــة:

لقد قامت نماذج عديدة من طرف المختصين والتي يمكن الاستفادة منها لتطوير نظام إدارة المعرفة داخل المنظمة ومن بين هذه النماذج نذكر:

[1]-حجازي، هيثم علي. **إدارة المعرفة: مدخل نظري**. ط01. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005. ص. 28.

1.8.2.نموذج Leonard –Barton لإدارة المعرفـــة:

يقوم هذا النموذج على أساس أنّ المعرفة في المنظمة هي مقدرة جوهرية **Core capability**وإنّ هذه المعرفة -المقدرة الجوهرية- توجد في أربعة أشكال:

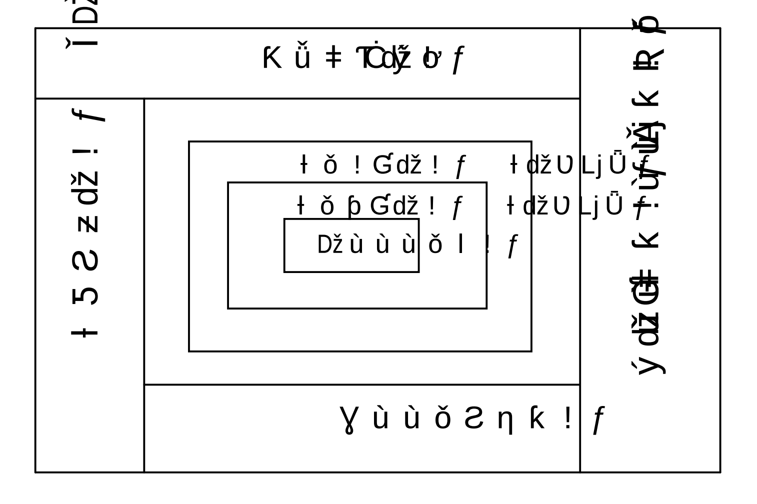
1- المعرفة قد توجد أو قد تكون في شكل مادي مثلا في شكل براءة اختراع وهي معرفة يمكن أن نراها ونلمسها.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية الّتي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة**Little values**)للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إنّ هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كلّ المنتجات،الخدمات، العمليات، الأنظمة، الطرق والقواعد التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة (الضمنية) تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أنّ هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة الّتي تجعل حلّ المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، الابتكار كلها محدودة.[1]



[1]-نجم، نجم عبّود. المرجع السابق. ص. 124.

شكل رقم(05): نموذج ليونارد بارتـــون لإدارة المعرفة.

2.8.3. نموذج موئل MOUAL لإدارة المعرفـــة:

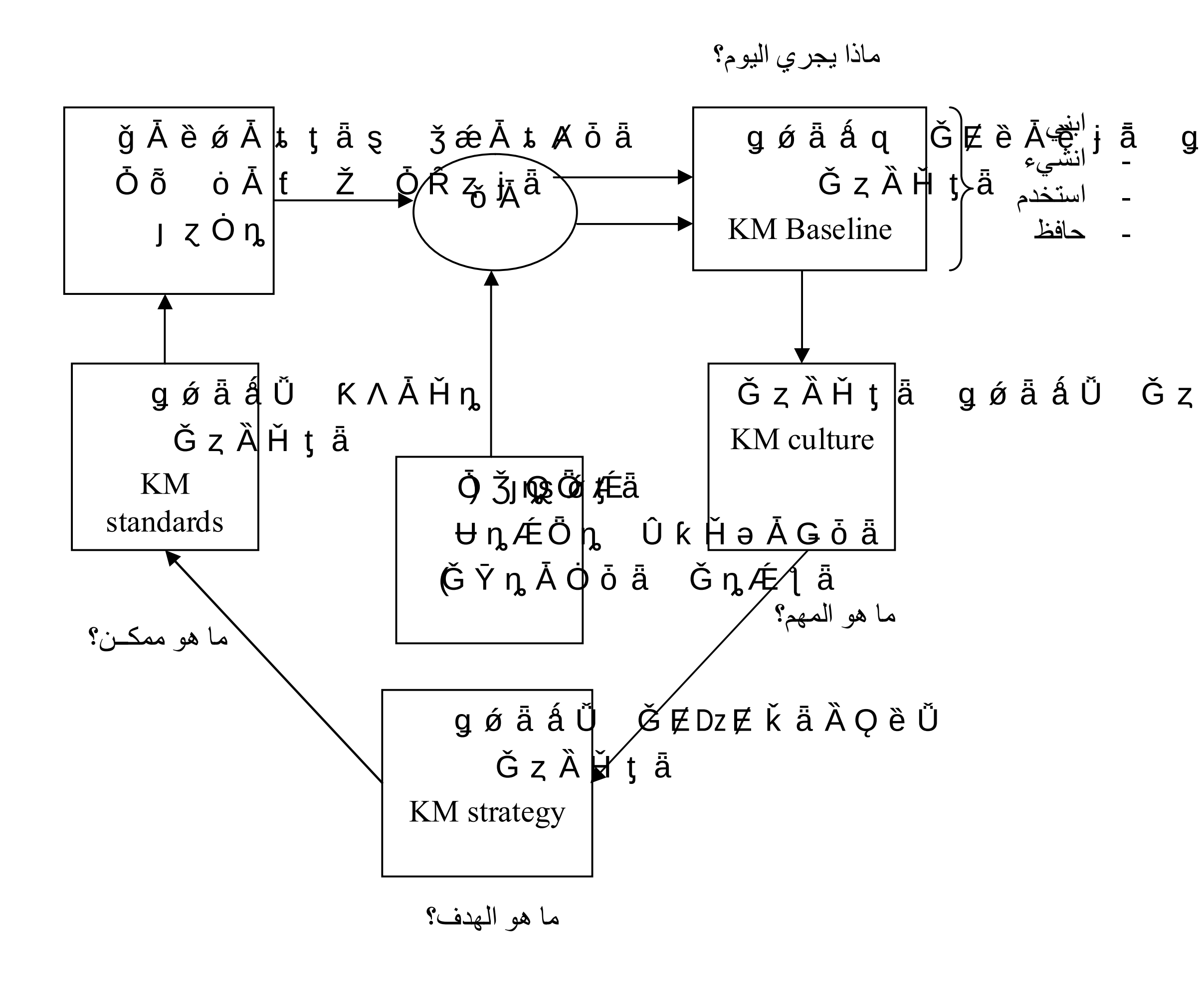
هذا النموذج قدمه دينس ونيوسكاي (**D.E.Winnosky**) ويقوم هذا النموذج على أنّ المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية، لهذا فإنّ هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج توجد أربع مكونات أساسية متفاعلة كلّ واحد منها يعمل بشكل مستقل إلاّ أنّها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي:

أولا: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) :تتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة أو المنظمة، وتعتبر الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات نموذج موئل لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

ثانيا: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) هذه الثقافة الّتي تحدّد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي الّتي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي الّتي تنشئ الثقافة، كما أنّ الثقافة هي الّتي تحدّد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها.

رابعا: معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل الّتي تستخدمها المنظمات بالعلاقات مع الزبائن، الموردين، الموزعين وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين.



ماذا يجري اليوم؟
ابني
انشيء
استخدم
حافظ
KM Baseline
KM culture
KM standards
KM strategy
ما هو ممكـن؟
ما هو المهم؟
ما هو الهدف؟

شكــل رقم(06): نموذج موئل لإدارة المعرفــة.[1]

3.8.3.نموذج الرصيد- التدفق- الميــزة:

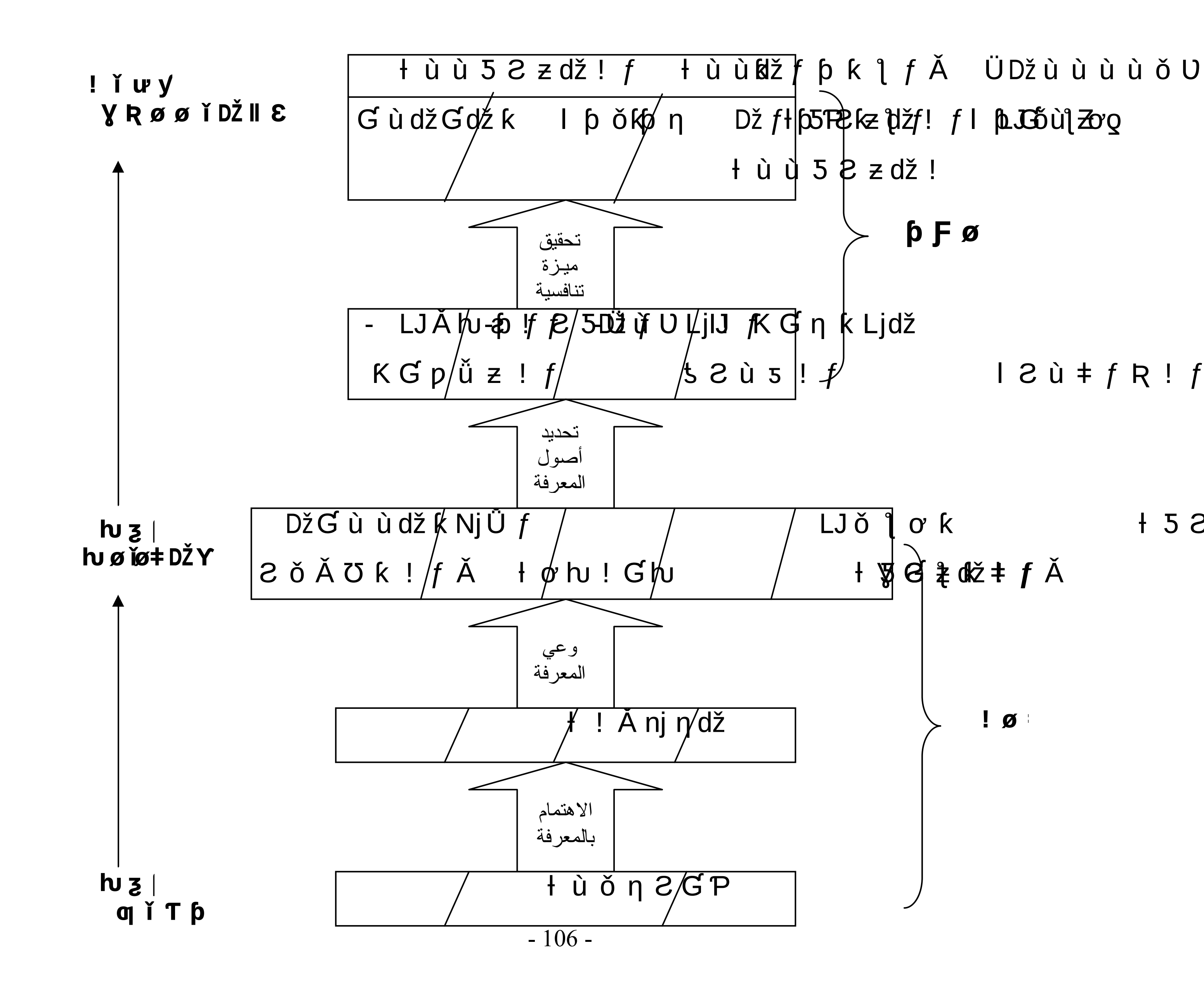
هذا النموذج هو نموذج مقترح من طرف الدكتور نجم عبّود نجم وأطلق عليه اسم (**Stock-Flow-Advantage**) ويتميز هذا النموذج بالآتي:

*شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة،المجهولة) ولعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر، وتوليد المعرفة الجديدة) ولمجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات وأخيرا أفراد وجماعات مشتركة).

*منطقي، وهذا يتجلى من خلال احتوائه على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) والتعلم وهو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كلّ أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجدّدة للشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستداماتها.

*تحفيزي، حيث أنّ النموذج ذا طابع تسلقي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولا إلى المعرفة التنافسية أو المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثمة تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة.

[1]- المرجع نفسه. ص. 125.


تحقيق
ميزة
تنافسية
تحديد
أصول
المعرفة
وعي
المعرفة
الاهتمام
بالمعرفة

شكل رقم(07): نموذج الرصيد-التدفق-الميزة

9.3. فوائد إدارة المعرفة:

أشارت الدراسات التي أجريت من طرف**WIIG 1994, WICKHAM 2001** و **MYERS 2004**، وغيرها من الدراسات حول فوائد تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، أنّ المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات حققت الفوائد التالية[1]:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، و باستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنّها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنّه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات و لأنّ حلقات الاتصال تكون أقصر.
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم و بالوظائف الأخرى المجاورة أو القريبة من وظائفهم، ونتيجة ذلك يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال و المساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر عقلانية.

[1]- حجازي، هيثم علي. المرجع السابق. ص.36.

- يصبح المستخدمون أكثر وعيا و أفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل و محتوى و طبيعة المنتجات و الخدمات و حاجات الزبائن و سياسات المنظمة و إجراءاتها، و بالتالي يصبح المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل و يعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.
- يصبح المستخدمون أكثر وعيا بما يحدث في موقع العمل، وفي المنظمة وبالتالي فإنّهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسبة الغياب و الدوران الوظيفي، و يصبح مكان العمل أكثر إيجابية.
- يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كلّ منهم على الآخر و كيف يتمم كلّ منهم بمعرفته المعرفة الّتي يمتلكها الآخرون و فهم مقاصدهم.

- يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل، كما أنّهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالازدياد، والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات جديدة وخدمات متنوعة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد.

- تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار ومجموع العلاقات والأنماط والمهارات، والتعاون وتعليم المجموعات، كما تقوي التعاون بين أفراد المجموعات وتشجع المحادثة والمشاركة في

المحتوى والتفاوض حول المعنى، وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المبادرات والتفاوض.[1]

[1]-كورتل، فريد وقاسمي، يوسف . **إدارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات**. المؤتمر العلمي الثاني. الجودة الشاملة في ظلّ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. 27.26 نيسان 2006 عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .ص. 51-52.

خلاصة الفصل:

ثورة المعلومات والانترنت، تجعلنا نفكر جديا في تطبيق إدارة المعرفة، واستغلال تكنولوجيا المعلومات داخل مكتباتنا بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، وإدارة المعرفة هي مجموع العمليات التي يمكن من خلالها توليد المعرفة، اختيارها تنظيمها استخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة

الإدارية و اتخاذ القرارات وصياغة الخطط الإستراتيجية، ويعتبر العمل البشري في حقيقته إدارة معرفة ومن ثم لابدّ من دعم الموارد البشرية وتطويرها حتى نجعلها قادرة على مواكبة التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

وهذا ما يشجع المختصين في المعلومات في رفع التحدي وبناء إستراتيجية ناجحة وملائمة للاندماج في مجتمع الغد -مجتمع المعرفة- الذي يتطلب توحيد طاقات الأفراد المتكونة بطريقة علمية ومنهجية تمكن من الإبداع، الابتكار، الإنتاج وهذا ما هو منتظر من طرفهم في جميع أنواع المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات المعلومات بصفة خاصة.

الفصل الرابع:

اختصاصي المعلومات وإدارة المعرفة

تمهيد

1.4.عصر المعرفة.

2.4.مجتمع المعرفة

3.4.أهمية رأس المال البشري والفكري.

1.3.4.تعريف رأس المال الفكري.

2.3.4.تعريف رأس المال البشري.

4.4.أهمية اختصاصي المعلومات في المجتمع.

1.4.4.اختصاصي المعلومات والتكنولوجيا واقتصاد المعلومات.

2.4.4.كفاءات اختصاصي المعلومات في بيئة متغيرة.

5.4.اختصاصي المعلومات من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة.

1.5.4.الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.

2.5.4.إدارة المعلومات موجهة المحتوى.

3.5.4.إدارة المعرفة واختصاصي المعلومات.

6.4.المختصون في المعرفة.

1.6.4.جدارات اختصاصي المعرفة.

2.6.4.المهارات الأساسية لاختصاصي المعرفة.

3.6.4.أدوار اختصاصي المعلومات.

7.4.اختصاصي المعلومات وتحديات إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل.

تمهيــد:

إننّا نعيش اليوم في عصر المعرفة، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات، عصر لايشفع للجمود بالديمومة بل يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب. عصر أعاد النظر إلى الفرد على أنّه المصدر المباشر للمعرفة وأنّ دور اختصاصي المعرفة هو التفكير الإبداعي من أجل انتزاع المعرفة الضمنية من عقول مالكيها وإتاحتها للاستخدام السريع وليس فقط اكتساب المعرفة الصريحة المدونة وتنظيمها.

ومع الانفجار المعرفي نمت وجهات نظر ودراسات أخرى حول المهنة وما تحمله من تحديات جديدة في فلسفتها المهنية ويأتي هذا التحدي ضمنيا من خلال الحصول على الأفكار المتدفقة والّتي حولت صورة المهنة بالتركيز على الخبرة الإنسانية، القيم والمعتقدات والمهارات وما يطلق عليه رأس المال البشري. ومنه سنركز في هذا الفصل على اختصاصي المعلومات، المعرفة، وما هي الكفاءات والمهارات الواجب التسلح بها في هذا العصر الجديد من أجل الاندماج فيه واثبات الوجود، كذلك الوظائف والأدوار المنوطة بهاته الفئة الّتي اختصت منذ الأزل بتنظيم المعلومات، ترتيبها، خزنها واسترجاعها ولم تتوقف عند هذا الحدّ بل امتدت إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة والتشارك فيها في إطار ما يعرف بإدارة المعرفة.

1.4.عصر المعرفـة:Knowledge Era

هذا العالم الجديد لثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، قلب التفكير رأسا على عقب وغيّر الكثير من المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات والمنظمات في كلّ أنحاء العالم تبحث عن التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا لن يتحقق لها ما لم تكن قادرة على المسايرة، التعلم، التكيف والتغيير وهذا ما يؤكد لنا أنّه إذا استطعنا أن نتعلم بسرعة كافية وأن نكتسب المعرفة الّتي نحتاجها فسوف يكتب لنا النجاح.

لقد أصبحت القدرة على التعلم إحدى القدرات المحورية الجديدة بالنسبة لكل المشاركين في هذا المسعى، فصرنا نرى أنّه كلّما تعاظمت قدرتنا على التعلم وبناء المعرفة، كلّما زادت إمكانية أن نستمتع بالنجاح المتواصل ولا يصدق ذلك على الأفراد فقط بل إنّه صار مبدأ أساسيا للمنظمة و تصر :" فاليري هانا فيسكي" من شركة باكارد على أنّ:" مادة البناء الأساسية في بينان المؤسسة الحديثة هي المعرفة"[1]

إنّ الشئ الوحيد الّذي يعطي المنظمة ميزة تنافسية -الشئ الوحيد الدائم- هوما تعرفه وكيف تستخدم ما تعرفه وإلى أي مدى يمكنها أن تعرف شيئا آخر جديدا وبسرعة، ويعبّر " توم بيترز"عن ذلك بعبارة:" لقد دخلت العقول وخرج رافعي الأثقال واقترب بناء المعرفة واكتسابها من احتلال المركز الأول بين الوظائف بالنسبة للمؤسسات" [2]

يشدّد التركيز الحالي للمعرفة على أهمية اكتسابها، وهذا المنظور له جذور عميقة ضاربة في المفهوم الرأسمالي الخاص بالملكية، والّذي يقول إنّ الأكثر أفضل وإنّ من يسيطر على المعرفة في أفضل صورة هو من سيجني المردود الاقتصادي الأعظم ومن ثم يمتلك القوة العظمى، حيث توجد علاقة ديناميكية قوية بين المعرفة والقوة، ويؤكد على ذلك المفكر

---

[1]- ستورات، توماس تر. صلاح، علا أحمد. **ثروة المعرفة: رأس المال الفكري**. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.ص. 116.

[2]- توفيق، عبد الرحمن. **الإدارة بالمعرفة: تغيير مالا يمكن تغييره**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004 .ص. 25.

الاجتماعي "مايكل فوكولت" إلى أنّه :" ليس من الممكن ممارسة القوة بدون معرفة، ومن المستحيل ألاّ تولد المعرفة قوة." [1]

حيث أنّه توجد علاقة متبادلة بين المعرفة والقوة، وإنّ حدوث التحول في السيطرة على المعرفة ينتج عنه تحول في القوة الاجتماعية والاقتصادية كذلك إنّ لهذا الاقتصاد المعرفي الجديد انعكاسات عميقة على قوة العامل أو الموظف وهذا الأخير بوصفه الحائز على المعرفة يمكنه أن يبيعها، أو المتاجرة بها أو تقديمها مجانا ومع ذلك تبقى موجودة عنده ويمكن دعمها بمعارف أخرى أو تجديدها وتعويضها بمعرفة أخرى من أجل المواصلة، لأنّ المعرفة قابلة للتلف وهي تتوسع باستمرار ومع الثورة المعرفية الّتي تعرفها وتشهدها كلّ المهن اليوم أصبح للمعرفة عمر افتراضي محدود ويمكن أن تصبح متقادمة بسرعة... إنّ المعرفة تتغير باستمرار ودون انقطاع.

لذا يجب اكتساب المعرفة من طرف المديرون والعاملون وتقاسمها لكي تتضاعف وفهمها بشكل أفضل في إطار ما يعرف بتشجيع التعلم التنظيمي وأبرز مثال على ذلك**Bill Gates** مؤسس شركة ميكروسوفت الّذي استطاع أن يصل بقيمة الشركة إلى مليارات الدولارات لا تمثل فيها الأصول الثابتة إلاّ نسبة ضئيلة جدّا أما الباقي فهو ناتج عن أعمال الفكر في التجديد والابتكار.[2]

2.4. مجتمع المعرفـة: Knonwledge society

ظهر مجتمع المعرفة لأول مرّة في منتصف الستينات، عندما حدثت نقاشات بخصوص التناقضات والعيوب والعقبات الّتي تواجه المجتمع الصناعي مثل: التناقضات الخاصة بالسلع والمنتجات، ومن هنا بدأ المجتمع الحديث في التركيز على المعرفة ووظيفتها في تحسين الأداء حيث وضح "**NiCoster**" أنّ النظرية الخاصة بمجتمع المعرفة تركز على الوظائف المعرفية باعتبارها نتاجا جديدا وهي بذلك تحل محلّ رأس المال[3] وقد شاع استخدام مفاهيم ومصطلحات تتصل بمجتمع المعرفة مثل: التكنولوجيا المعرفية، الاقتصاد المعرفي.

---

[1]-ستوارت، توماس. المرجع السابق. ص. 118.

[2]- STEWART, T.A**. <u>Intellectual capital: the new wealth of organisations</u>**. New York: Double way, 1999 .P. 9.

[3]- البيلاوي، حسن حسين وحسين، سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص. 13.

و هناك من يرجع بوادر مجتمع المعرفة إلى أواخر التسعينات، واستعملت خاصة في الأوساط الجامعية حيث يعتبره البعض أفضل من مجتمع المعلومات الّذي نتج عنه أغنياء معلومات وفقراء معلومات.

تؤكد المنظمة العالمية للثقافة والعلوم (**UNESCO**) أنّ مصطلح مجـــتمع المعرفة **Société (de la connaissance)** هو نفسه (**Société du savoir**) وكلاهما ترجمة للكلمة الانجليزية **"Knonwledge society"**، فهو مجتمع لا يرتبط بالأبعاد الاقتصادية فقط، وفي هذا الصدّد يؤكد **عبد الوحيد خان** (نائب المدير العام لليونسكو للاتصالات والمعلومات) حيث يقول:"مجتمع المعلومات هو حجر الزاوية بالنسبة لمجتمع المعرفة، لأنّ النواة الأساسية بالنسبة للمجتمع الأول مرتبطة بفكرة الإبداع التكنولوجي، لكن بالنسبة لمجتمع المعرفة فهو يستوجب التحويل والتغيير اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، و سياسيا وحتى على مستوى المنظمات للحصول على مخطط للتنمية يكون أكثر تنّوعا" [1]

مجتمع المعرفة هو المجتمع الّذي تتوفر فيه شروط خلق المعرفة وابتكارها، ومعالجة المعلومات للتمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من التغيير.

كلّما مرّ الوقت ازداد الدخول في مجتمع المعرفة بصورة وعمق أكبر ومن بين الأمور الّتي تقود للدخول في هذا المجتمع نذكر:

- التطور السريع للعولمة وانتشارها، بعد أن تم تشكيل المنظمة العالمية للتكنولوجيا **(WTO)** أدّى إلى اتساع سوق العمل الدولي وزيادة التبادل الفكري، البشري والمادي وتطوير الاتصال المعرفي والمعلوماتي الجديد.

- في ظلّ التطور السريع للمعلومات يعتبر مستوى اكتساب المعرفة هو آلية القياس الّتي تستخدم في قياس وتقييم مستويات الكفاءة الإنتاجية، والثقافة الخاصة بالأفراد والمؤسسات وبالتالي فإنّ المعرفة هي من الأساليب الّتي تمّ تصميمها لزيادة عمليات الكفاءة الإنتاجية وزيادة الاستفادة من المعلومات المتاحة.

---

[1]-AMBROSI, Alain. **Multiculture sur les sociétés de l'information**. [S.L] : C §F édition, 2005. P.105.

- تغيير شكل وفرص وأهداف العمل، فمنذ أن فقدت المعرفة والخبرة في بعض المجالات قيمتها بصورة تدريجية كلّما مرّ الوقت، فإنّها تحتاج إلى أن تستمر وأدّت إلى تعزيز دور الخبرة والمعرفة في العمل ولابدّ أن نضع في اعتبارنا أنّ الوظائف في المستقبل سوف تتطلب قدرات خاصة مثل الكفاءة والإبـداع.[1]

لقد أدّى التقدم العلمي والتكنولوجي الّذي يعتمد أساسا على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة والحاسوب وتوليد المعلومات، تنظيمها، اختزانها واسترجاعها وتوصيلها بسرعة متناهية إلى ما يسمى بعصر الإدارة فائقة السرعة الّتي تعتمد على ما يلـي:[2]

- سرعة الاستجابة للتغيير.
- سرعة اكتساب القدرات والمعارف الجديدة.
- سرعة الابتكار والتجديد والتطوير.
- السرعة والدقة في اكتشاف التيارات السالبة والتوجهات الّتي تهدّد نجاح المؤسسة.

وينطلق مجتمع المعرفة من مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلـي:

أ- قيادة إدارية فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد على فرص المنظمة في تحقيق النجاح التنظيمي، كما تلعب دورا فعالا في صناعة الأهداف والغايات الّتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب- تمكين الأفراد العاملين **Staff Empowerment**، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع الأهداف وسياسة المؤسسة الّتي يعملون بها وسلطة تمكنّهم من تنفيذ ذلك في ظلّ هيكل تنظيمي مرن، مما يساعد على انطلاق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم تستند على الثقة وتكامل الأهداف.

ج- التغيير الثقافي للأفراد العاملين وما يحملونه من قيم ومعايير ثقافية قديمة لا تتناسب مع طبيعة العصر أو المناخ الّذي توجد فيه المؤسسة و يتطلب ذلك إعادة تثقيف الأفراد العاملين بقيم ومعتقدات

---

[1] -AMBROSI, Alain. Idem. P.107.

[2]- البيلاوي، حسن حسين وحسين، سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص 21-21.

ومعايير ثقافية جديدة، من خلال عملية التطبيع التنظيمي للعاملين بقيم ومعتقدات ومعايير ثقافية جديدة من خلال عملية التطبيع التنظيمي للعاملين الجدّد والقدامى بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة.

د- تعميق المعرفة لدى الأفراد، فما نعرفه ليس كافيا فوجود معرفة متعمقة لدى الأعضاء يساعد على خلق الرؤى الفعّالة عن العمليات الإدارية، ومن هنا لابدّ أن تصبح عملية التعلم هدفا يسعى إليه الجميع وخصوصا إذا ما أريد تحقيق نتائج جديدة في فترة زمنية وجيزة ويتطلب ذلك فهم المستفيدين وحاجاتهم والمشاركين والتكنولوجيا.

3.4. أهميــة رأس المال الفكري والبشري:

إنّ الأصول التقليدية -رأس المال المادي والمالي- لم ولن تختفي، ولكن في ضوء ما بلغته المعرفة من أهمية، كمنتج وفي العمليات التي تضيف قيمة للعمل فمن الضروري أن تصبح المعرفة أصلا متزايد الأهمية بالنسبة للمنظمات إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق.

1.3.4. تعريـف رأس المال الفكـري:

هو جزء لا يتجزأ من المنظمة أو المؤسسة يتكون من عناصر غير متجانسة تمثل في مجموعها الأصول القاعدية لها، والتي تعبر عن القيم المميزة ويتعلق رأس المال الفكري للمؤسسة بـــ[1]:

***رأس المــال التنظيمي:**

يتمثل في المعلومات سواء كانت وثائق، شبكات، برمجيات، براءات اختراع، مواقع الكترونية وغيرها من الأشكال الأخرى.

---

[1] -Harris, K and Berg, T.**strategic Analysis Report (June 2005): one more time: what is Knowledge management**. [20/04/2008] available on internet: **http // www.bus utesc as. Edu / Km / answer.htm# what km.**

***رأس المــال العلائقي:**

يتعلق بالمعرفة الخاصة بالمستفيدين أو المستهلكين، المنافسين، الخدمات والأعمال في البيئة المحيطة، لأنّ الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية يساعد في صياغة إستراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

***رأس المال البشــري:**

يتمثل في الخبرات، المهارات، الشهادات المتعلقة بالمورد البشري.

ويعرفه **هاريسون ومايرز 1966** بأنّه: يمثل جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، وحسب **Youndt 1996**: يعني مجموعة النّاس الّذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة أو المنظمة.[1]

كما عرّف رأس المال البشري**:** بمجموعة الخبرات والقدرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في منظمة حاليا أو الّتي ستهيأ للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والّتي ينطبق عليها الحدّ الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير و تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.[2]

نلاحظ أنّ هذا التعريف يتكون من:

- رأس المال البشري المنظمي، والمتمثل في القدرات الخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداءا من غير الماهرة وصولا إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية.

- تجزئة رأس المال البشري المنظمي، إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين لأنّ الأداء غير متساو، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع قد يكون غير منتج نهائيا.

[1]- المفرجي، عادل حرحوش وأحمد علي، علي صالح. **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص. 9.

[2]- المرجع نفسه. ص 9.

2.3.4. مصــادر رأس المال البـشري:

يمكن القول أنّ مصادر رأس المال البشري هي نفسها مصادر المهارات والمعارف ومن ثم يعتبر التعليم والتعلم من خلال العمل مصدرا رئيسيا بينما توجد مصادر أخرى تلعب دورا محدودا في تكوين رأس المال البشري.

***التعليم والتعلم من خلال العمــل:**

يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدوارا لاتنفصل كمصادر لرأس المال البشري، ومن ثم ينبغي استكمال مايدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال العمل، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كلّ المهارات والمعارف الهامة التي قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية هذا الاستيعاب

فالحقيقة أنّ الكثير من المهارات الجديدة تنشأ في الميدان قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النظام التعليمي.[1]

***الهجــرة:**

في حالة الهجرة يمكن الحصول على دخل أعلى ناتج عن استخدام رأس المال البشري الذي كان موجودا ولم يكن يستخدم، فقد يكون رأس المال البشري الموجود من قبل الهجرة مستخدما بالكامل لكنّه بعد الهجرة استخدم في ظروف مختلفة بكفاءة أعلى. والكائن البشري بطبيعته مزود بعقل يمكن استخدامه لإنتاج رأس المال البشري كلما أتيحت له الفرصة، ومن هذا المنطلق يمكن للهجرة أن تهيئ الظروف بشكل غير مباشر لصنع المزيد من رأس المال البشري.

[1]- الحناوي، حمدي. **رأس المال البشري: تأصيل نظري وتطبيق على مصر**. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2006. ص. 9.

***مصــادر أخـرى:**

من المصادر التي يمكن أن تساهم في تكوين رأس المال البشري ولا يمكن لأي واحد منّا أن يتجاهلها: المعدّات والتجهيزات، إذ تلعب دور المعمل الدراسي لنقل المزيد من المعارف التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها ويعتبر هذا المصدر هاما جدّا خاصة في الدول النامية.

ومن خلال هذا التقديم يمكننا أن نستنتج مايلي:

أ- تكوين رأس المال البشري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر الحديث ولايمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية ، فقيرا في كفاءة رأس المال البشري.

ب- إنّ الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري والمتمثلة في (التعليم، التدريب، المحافظة على القدرات المتميزة) والتعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنّ الدعائم المذكورة هي المسؤولة عن إعادة تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعّال لتحقيق الأهداف الموضوعة.

ج- إنّ القدرات، الخبرات والمهارات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين.

إنّ رأس المال البشري مهم وضروري من أجل التطوير ومواجهة سرعة التغيرات التكنولوجية والاتصالية، ومن أجل المنافسة لابدّ من امتلاك قدرات وكفاءات متخصصة قادرة على التغيير وهذا ما يستدعي ويفرض تحسين التعليم القاعدي وتشجيع التكوين داخل المؤسسة.[1]

4.4. أهمية اختصاصي المعلومات في المجتمـع:

إنّ أهم ما يميز حاضرنا هو تسميته بعصر المعلومات، أي العصر الذي أخذت فيه المعلومات جزءا كبيرا من حياة الإنسان واهتماماته. وأصبحت المعيار الذي تقاس به مستويات ودرجات الأشخاص والمجتمعات، الأمر الذي استلزم أن يكون الشخص الذي تناط به مهمة الجمع، التنظيم،

---

[1] -BOUHANNA, Ali et BEHKECHI, Ghaontir. **Le savoir et le capital Humain : une combinaison gagnante a l'ère de l'information.** **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004.** جامعة ورقلة. ص.293

التحليل ومختلف الخدمات المرتبطة بالمعلومات، شخصا من نوع آخر غير ذلك الّذي كانت تناط به مهمة المكتبات في السابق.

إنّ مفهوم العمل المكتبي اليوم يستدعي من المهني أن يتطور معه و ذلك بالتفتح على التطورات الجديدة المرتبطة بالمهنة، والرفع من كفاءته وخبرته.

إنّ دور اختصاصي المعلومات في هذا العصر سيتدعم أكثر فأكثر باستخدام الوثائق الالكترونية، والأجهزة اللاّزمة لقراءتها خاصة مع ظهور شبكة الانترنت وما يتصل بها من أجهزة وخدمات، وهكذا سيتمكن اختصاصي المعلومات من احتلال المكان اللائق به لخدمة الباحثين في مختلف فروع المعرفة ولن يكون هناك داع للاستغناء عنه، لأنّ الحاسوب لن يكون قادرا على استرجاع كلّ المعلومات التي يحتاجها المستفيدون إلى درجة كبيرة من الكفاءة العلمية والتقنية.[1]

لقد تغيرت صورة المكتبيين إلى سيبرانيين(**Cybrarians**) بسبب طبيعة أعمالهم ومهامهم الجديدة، من خلال مواكبة التطورات الحديثة كمستشارين للمعلومات، وموجهين نحو مصادرها الالكترونية، وسبل البحث فيها، والقيام بمهام البث الانتقائي للمعلومات، تحليلها، وتنظيم الملفات الالكترونية... إلى غير ذلك من الأعمال، التي تتطلب معرفة معمقة بتقنيات التجهيزات الالكترونية، وطرق استخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات.

إنّ دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى مجتمعنا سيعطي للمهنة المكتبية واختصاصي المعلومات دافعا أكبر للعمل بجد واجتهاد في إفادة الباحثين بالمعلومات التي يحتاجونها، حيث أنّ اختصاصي المعلومات سيكون زميلا هاما للباحثين والمستفيدين، لتلبية احتياجاتهم المتزايدة للمعلومات وتكوينهم في مجال المعلومات وتقنياتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة.

[1]- بن السبتي، عبد المالك. آفاق تطوير مهنة المكتبات والمعلومات في الجزائر. **مجلة المكتبات والمعلومات** نوفمبر2006. مج. 3.ع.1.ص. 29.

1.4.4. اختصاصي المعلومات والتكنولوجيا واقتصاد المعلومات:

بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المكتبات حققت الرغبة في إتاحة المعلومات لأكبر عدد ممكن من المستفيدين من خلال استخدام الحواسيب ذات القدرة العالية في الحفظ والاسترجاع، هذا من جهة ومن جهة أخرى سهلت العمل على اختصاصي المعلومات وجعلته أكثر سهولة.

لقد تغيرت قيمة المعلومات الحقيقية والفعلية التي نتطلع إلى حفظها وترتيبها حيث أنّ التكنولوجيا تطمح إلى إنتاج أكثر سهولة للمعلومات من أجل تنظيمها والوصول إليها وقد بدأ هذا التغير في اقتصاد المعلومات بطريقة غير متوقعة .

إنّ هذا التغيير في قيمة المعلومات يصاحبه تغيير موازي في أعمال اختصاصي المعلومات:

*التغير في قيمة المعلومات، في ظلّ تكنولوجيا المعلومات وتغير شكل المعلومات أصبح هناك اهتمام كبير بهذا المورد (المعلومات) من طرف مختلف القطاعات مثل: القطاع الصناعي، السياحي، أسواق المال وغيرها، هذا ما أدى إلى انقلاب حقيقي في أعمال المتخصصين، فمنهم من وافق ومنهم من عارض على التغيرات الجارية.

*أصبح لاختصاصي المعلومات دور في تحديد التكلفة والقيمة الاجتماعية لنشر المعلومات، كونه على دراية واطلاع بنوعية محتويات المواد التي قام بتنظيمها، بعد أن كانت ترتكز مهمته على إدارة المعلومات لتتحول في ظلّ التغيرات الحاصلة إلى التفسير، التوضيح وترجمة قيمة المعلومات مثل: محاولة فهرسة الانترنت، البحث الفعّال عن رؤوس الموضوعات...الخ.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أنّ جميع المستفيدين بمختلف فئاتهم وعلى الرغم من تفوقهم في الوظائف والتعليم، يواجهون صعوبات في التعبير عن احتياجاتهم للحصول على المعلومات المناسبة، هذا بالإضافة إلى العوائق الجغرافية، المادية التي تحول دون وصولهم وحصولهم على المعلومات بنجاح.[1]

2.4.4. كفاءات اختصاصي المعلومات في بيئة متغيرة.

[1]-عباس، طارق محمود. المرجع السابق. ص. 153.

بما أنّ اختصاصي المعلومات أصبح يلعب دور المفتاح في المجتمع الحديث (مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة) هذا ما يفرض عليه التسلح بمجموعة من المهارات والكفاءات التي من شأنها أن تجعله مشاركا فاعلا في عالم سريع التغير وتضمن له فرصة التموضع بصورة أكثر وضوح داخل سلسلة القيمة المضافة للمعلومات من حيث إنتاجها، بثها واستثمارها.

إنّ التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة يمكن أن يكون ورقه رابحة في يد اختصاصي المعلومات من أجل اكتساب مهارات وقدرات تضمن له مكانة مناسبة في العالم المهني والاجتماعي.[1]

وضعت مجموعة من الخصائص أو المؤهلات التي يمكن التحلّي بها من طرف اختصاصي المعلومات ولعلّ أهمها هي تلك الخصائص التي أصدرها الاتحاد الأوروبي في شكل دليل مرجعي لمؤهلات العاملين في مجال المعلومات والتوثيق سنة **1999** حيث يقدم الدليل نتائج دراسات قامت بها ستة جمعيات للمعلومات والمكتبات ويصنفها إلى أربعة أصناف:[2]

- **معارف خاصة بالتوثيق والمعلومات:**

التعامل مع المستفيدين وبيئة المعلومات، خاصة بالنسبة لإدارة المجموعات معاجلة المعلومات، تخزينها واسترجاعها.

- **كفاءات في مجال الاتصال:** والمقصود هنا هو الاتصال الشفهي والمكتوب وحذق اللغات الأجنبية أي التحكم فيها، وتكنولوجيا المعلومات والنشر الالكتروني.
- **كفاءات تتعلق بالإدارة والتنظيم:** التسويق، التجارة، التخطيط وإدارة المشاريع والتقييم وإدارة الموارد البشرية.
- **معارف أخرى:** تنطبق على التوثيق والمعلومات وهي مفيدة في إدارة المعلومات، الثقافة المكتبية وفهم مصطلحات المعلومات والتعرف على مناهج البحث في الاختصاص.

[1] -BOUDERBANE, Azzeddine**. La formation des utilisateurs a l'ère de l'intégration des NTIC dans les systèmes d'information.** Actes du colloque national : unification des techniques documentaires dans les Bibliothèques algériennes. 22-23 Décembre 2003. Alger : département de Bibliothéconomie, 2004. P.67.

[2]- قدورة، وحيد. المرجع السابق. ص. 79.

تناولت الأدبيات المكتبية أيضا مسألة الاستعدادات لدى كلّ من يرغب للعمل في مرافق المعلومات، ووردت في إحدى الدراسات بالولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من الصفات منها: التحمس للخدمة وصولا للامتياز، القدرة على الاتصال بالآخرين، حب العمل الجماعي، والمرونة للتكيف مع التغيرات[1]

إنّ التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت تطرح الكثير من الإشكالات وبالتالي فهل نحن قادرون على أن نتعلم بنفس الوتيرة التي تتطور وتتغير بها الوسائل التكنولوجية وتجهيزاتها؟ علما أنّه خلال عشر سنوات، **80%** من التكنولوجيات المستعملة حاليا تفقد نجاعتها لتحل محلّها تكنولوجيا أكثر فعالية وتقدم، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف ومسايرة التطورات وجب علينا التقيد والتحلي بالصفات الآتية:[2]

- روح التعلم الذاتي.
- التوجه نحول العمل الجماعي.
- القدرة على حل المشكلات.
- القابلية للتسيير والاتصالات.
- روح الإبداع والابتكار.
- القدرة على الرصد المعلوماتي والتكنولوجي.
- إضافة إلى كفاءات أخــرى مثل: اليقظة المعلوماتية، اليقظة التكنولوجية، إدارة المعرفة...

5.4. اختصاصي المعلومـات من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة:

بالنسبة للكثيرين لا يوجد هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويبدو ذلك منطقيا حين يختص الأمر بغير المختصين في المعلومات، ومن ثم معظم ما يشار إليه أنّ إدارة معرفة

[1] ـ المرجع نفسه. ص. 79.

[2] -BOUDERBANE, Azzeddine. Op. cit. P.68.

ماهي في الحقيقة إلاّ إدارة للمعلومات ومنه نتطرق لتوضيح الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وماهي العلاقة بينهما وما دور اختصاصي المعلومات في كل منهما؟

1.5.4. الفـرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

تعدّ إدارة المعلومات حقلا علميا جديدا في طور النشوء، وإنّ الهدف الأساسي لها هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات، وحفظها وضمان سريتها ونقلها وخزنها واسترجاعها، وتتضمن أيضا استخدام أدوات أكثر كفاءة وفاعلية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، برمجيات الحاسوب، المواد السمعية البصرية...الخ. وهي بالتالي تركز اهتمامها حول
المعلومات وفاعليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وخزنها واسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.

فـي حين أنّ إدارة المعرفـة أكثـر تقدما حيـث تقـوم بتحليـل المعلومـات والاهتمـام بتحليـل كافـة الأصـول المعرفيـة المتـوفرة والمطلوبـة وإدارة العمليـات المتعلقـة بهـذه الأصـول، والمتمثلـة بتطـوير المعرفـة والحفـاظ عليهـا، اسـتخدامها والمـشاركة فيهـا، وتتـضمن الأصـول المعرفيـة التـي تتعلـق بالمستفيدين، البيئـة أو المحيط، التقنيـات، الخـدمات، والمنظمـات التـي تمتلك المعرفـة والتـي تحتاجهـا. وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إدارة المعرفة إلـى منهج علمـي حيث أنّ المعـارف تـصنف وتبـوب استنادا لـه وتحفظ فـي قواعد المعرفـة أو مـستودعات المعرفــة، كمــا تــستخدم إدارة المعرفــة الــنظم الخبيــرة للاســتدلال المعرفــي والــذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.[1]

2.5.4.إدارة المعلومات موجهة المحتوى: Content –Oriented Information Management :

[1]- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**. ط01. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص. 79.

يؤكد المختصون في هذا المجال أنّ من توكل إليهم مهمة إدارة المعلومات موجهة المحتوى هم أولئك الّذين لديهم خليفة في علم المعلومات والمكتبات على عكس المعلومات الموجهة تكنولوجيا ويمكن تصنيف إدارة المعلومات الموجهة المحتوى إلى:

أ- إدارة السجــلات: Records management

وفقا لسافيك **(1992) SAVIC** وترواث (1989)**TRAVTH**، فإنّ إدارة السجلات هي واحدة من أقدم مجالات إدارة المعلومات، وهو مجال يهتم بإدارة المعلومات المعتمد على الوثائق والأهداف الرئيسية لإدارة السجلات هي:

- التزويد بالمعلومات الدقيقة والكاملة في الوقت المناسب من أجل التمكين لعمليات اتخاذ القرار الملائم.
- معالجة المعلومات المسجلة بكلّ كفاءة ممكنة.
- تقديم الاستفادة القصوى لمستخدمي الوثائق.
- ترتيب السجلات الّتي لم يعد في حاجة إليها.

وما يمكن ملاحظته أنّ الميزة الرئيسية لإدارة السجلات هي إدارة دورة حياة المعلومات من إنتاجها، بثها، استخدامها، خزنها وتوفير التوصل الجاري لطلبيها من أجل اتخاذ القرار المناسب، وكآخر مرحلة لدورة حياتها إما يحتفظ بها حفظا نهائيا وإما يتخلص منها، وتركز إدارة السجلات دائما على المعلومات النصية والمعلومات المعتمدة على (مذكرات، تقارير، رسائل...الخ) المسجلة أصلا على الوثائق ومع ذلك فإنّ التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغييرات حيث ظهر ما يعرف بإدارة الوثيقة الالكترونية باستخدام الشبكات الداخلية، ونظم التصوير الالكتروني ونظم إدارة تدفق الأعمال.[1]

ب- توفيــر المعلومات الخارجية:

---

[1]- شلوغل، كريستين، تر. دياب، مفتاح محمد. **إدارة المعلومات والمعرفة: أبعاد ومداخل**. [20/04/2008]. متاح علــــــــــى الخــــــــــط المباشــــــــــر: **http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot-3/Knowledgemanagment.htm**

إدارة المعلومات موجهة المحتوى تملك تركيز أقوى على توفير المعلومات الخارجية فحسب كل من كازدار**GAZDAR 1989** و كموتشي **KMUCHE 1997** أنّ توفير المعلومات الخارجية هو جزء مهم من إدارة المعلومات.

والحصول على المعلومات الخارجية الّتي تتعلق بالتغيرات ذات الصلة بالبيئة الخارجية وهي أكثر أهمية لنجاح المؤسسة من إدارة تكنولوجيا المعلومات ويؤكد تشو**1998Choo** أنّ بقاء المؤسسة يعتمد على مدى معالجتها للمعلومات حول بيئتها ومن ثم تنجح في التكيف بفاعلية وكفاءة مع التغييرات البيئية وكذلك أهمية المعلومات الخارجية للتخطيط الاستراتيجي.

ج-إدارة المعلومات المركزة على الموارد البشريـــة: Human-centered information management:

يلعب البشر دورا أكثر أهمية في مداخل الإدارة موجهة المحتوى، وعلى سبيل المثال فإنّ مدخل فيرسغ **Wersig** لإدارة المعلومات لا يركز على تكنولوجيا المعلومات، ولكن عن كيف يعامل البشر المعلومات في الواقع، وحسب هذا النموذج أنّ نظام المعلومات ليس مقصور فقط على الحواسيب وجعل معالجة المعلومات تتم آليا ولكن يجب على النظام أن يوفر الظروف الّتي تسمح بإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل المواجهة، مع تلازم النوعية لكشف ما يبدو فوضى وغير ضروري.

وبعض المداخل الأخرى في إدارة المعلومات لا تعتبر فقط معاملة المعلومات أو سلوك المعلومات للأفراد فقط ولكن للمؤسسة ككلّ، وهي تضم ثقافة المعلومات الناتجة عن سلوك الكليّ لأعضاء المؤسسة، وقد قامت **Schneider 1990** بتطوير نموذج لإدارة المعلومات وأطلقت عليه اسم "ثقافة الوعي بالمعلومات وإدارتها"، وهي تعتبر أنّ إدارة المعلومات تدخل في مؤسسة معينة بتاريخ محدّد وتعتمد على فرضيات عامة تؤثر في سلوك أعضائها.[1]

د- إدارة مـوارد المعلومات:Information ressources management:

[1]- المرجع نفســه.

عدد من المؤلفين معظمهم من علم المعلومات يرون أنّ إدارة موارد المعلومات تنطلق من الفرضيات الآتية:

- الاعتراف بالمعلومات كمورد.
- منظور إدارة متكامـــلة.
- إدارة دورة حيــاة المعلومات.
- الربط مع التخطيط الاستراتيجي.

أحد الخصائص المهمة لإدارة موارد المعلومات هي أنّها تكون كإطار عملي يبحث في دمج أو تكامل المعلومات من حيث الوظائف والمهنيين في المعلومات، ولكن توجد وجهات نظر مختلفة حول أي الموارد التي يجب أن تدار.

وبشكل عام فإنّ إدارة موارد المعلومات يمكن أن تعرف على أنّها إدارة لتلك الموارد(المادية والبشرية) التي تكون محل اهتمام نظم المعلومات الداعمة (تطوير، تعزيز، تحديث) وخدمة (معالجة، تحويل ،بث، خزن، واسترجاع) المعلومات.

يميز كلّ من **Marchand and Horton** بين موارد المعلومات وأصولها assets حيث تضم موارد المعلومات: أخصائي المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، التسهيلات مثلا بالنسبة للمكتبة: وحدة معالجة البيانات، مركز المعلومات، وسطاء المعلومات الخارجيين (**Brokers**) وتتمثل أصول المعلومات في مقتنيات المعلومات الرسمية للمؤسسة (البيانات، الوثائق، الإنتاج الفكري و الفنّي) وأدلة (كيف التعامل معها)،(حقوق الملكية الفكرية، التجارب العملية للأعضاء) والمعرفة بالبيئة والمنافسين.وبينما تهتم أصول المعلومات بالمعلومات ذاتها، فإنّ موارد المعلومات هي وسائط عن طريقها يمكن الحصول على المعلومات.[1]

3.5.4.إدارة المعرفة واختصاصي المعلومــات:

[1]- المرجع نفســه.

نعلم أنّ المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، بل إنّ الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات، وعليه فإنّ عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف على المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب منها واقتنائه وتنظيمه، فهي تقوم على أساسين رئيسيين هما:

*استغلال واستخدام معلومات المؤسسة الّتي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد والديمومة في ظلّ بيئة سريعة التغير.

*تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم وعليه فإنّ إدارة المعرفة تعدّ تحولا جذريا لمعظم المؤسسات فهي نمط من أنماط الإدارة المعتمد على الخبرة البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، ولا يمكن تطبيقها إلاّ من خلال العمليات الّتي من شأنها

أن تظهر المعلومات والخبرات الضمنية المخزنة في عقول الأفراد بهدف إعادة استخدامها لفائدة المؤسسة.[1]

ولهذا فإنّ عملية توليد الأفكار وتفسيرها وفهمها واستخدامها تكون مهاما جديدة موكلّة لاختصاصي المعلومات، فيمكنه أن يكون محلّلا بارعا يتمتع بقدرة في مناقشة الأفكار، تحديثها وهذه بؤرة التحليل الموضوعي، كما يمكنّه أن يكون مبادرا للمعرفة من خلال إدراكه لأهمية المستفيدين وضرورة تلبية احتياجاتهم، فمثلا من خلال تردّدات فئات معينة من المستفيدين يكتشف أنّ الكثير من المستفيدين الّذين يفتشون أو يبحثون عن المعلومة"X" يبحثون بالضرورة عن المعلومة"Y" ومن ثم يمكنّه المبادرة بتوفير المعلومات دون وجود طلب من طرف المستفيد كما يمكنّه توليد معلومات جديدة حول طرق المعالجة مثل التصنيف والفهرسة.[2]

يمكن اشتقاق أدوار اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال المراحل الّتي تمرّ بها، غير أنّ هذه الأدوار لا تتوقف على مهمة واحدة أو فئة واحدة إنّما على فريق عمل متعاون ومتواصل

---

[1] -DUPUIS, Pierre**. Gestion des connaissances: Défi de la multidisciplinarité pour les professionnels de l'information**. **ARGUS**.2001. Vol. 30 .N. 2. P.30.

[2]-DUPUIS, Pierre. Idem p.31.

في جهوده قادر على الإمساك بالمعرفة وتفسيرها وتحليلها لتكوين معرفة جديدة ويكون مستعدا للمشاركة بها داخل وخارج المؤسسة.

ففي مرحلة المبادرة يكون دور اختصاصي المعلومات مركزا على بناء البنية التحتية لمؤسسة المعلومات(مكتبة، مركز، مؤسسة)، وهو في الغالب مهتم ببناء المجموعات ، تنظيمها واستخدام التكنولوجيا في عمليات خزن، استرجاع المعلومات بهدف تزويد المستفيد بالمناسب منها في الوقت المناسب، وبالنسبة للعلاقات العامة هي من أساسيات العمل المعلوماتي، حيث أنّ

اختصاصي المعلومات بوصفة استشاريا فهو مطالب بفهم اهتمامات المستفيد والاقتراب من أفكاره بدلا من ممارسة دوره التقليدي الّذي يفرض عليه العزلة في أقسام التزويد، الفهرسة والتصنيف تاركا خدمة تدريب المستفيدين والخدمة المرجعية التي تجعله أكثر تقربا للمستفيدين للتعرف على ما يفكرون فيه واستقراء أفكارهم لغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات.[1]

من خلال هذا الدور يمكن لاختصاصي المعلومات أن يلعب الدور الأساسي في فريق إدارة المعرفة كما يمكنّه تطوير الثقافة التنظيمية وتوجيهها طبقا لاهتمامات وخبرات المستفيدين الّذين يتعاملون معه.

أما فيما يتعلق بمرحلة النشر، فيظهر دور اختصاصي المعلومات جليّا في كونه معدّا وناشرا في الوقت نفسه ، ويبرز دوره في إعداد الكشافات، المستخلصات الوصفية والتحليلية للمعرفة والأفكار والمقترحات، وفهرستها موضوعيا لإبراز أهم عناصرها ومحاورها العملية والعلمية وأهدافها، ويمكن هنا اعتماد أو صياغة استمارة موحدة تعكس عملية المعالجة والتحليل للأفكار.

كما يمكنّه المشاركة في وضع المقاييس والمعايير المتعلقة بتبرير المقترحات والأفكار الجديدة وتحكيمها لما يمتلكه من معرفة في منهجية البحث العلمي وأسس توثيقه وتقييمه.

---

[1]- رزوقي، نعيمة حسن جبر. **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**. **مجلة الملك فهد الوطنية**. 2004 مج. 09 .ع02 .[22/04/2008]. على الخط المباشر:
http://www.Alyaseer-net/vb/ showthread.hp ?t= 4793

وفي مرحلة التكامل الداخلي، يسعى اختصاصي المعلومات نحو اكتساب مهارات استخدام محركات البحث واستراتيجيات البحث ليتحول دوره الجديد من وسيط إلى استشاري معلومات من أجل كسر الحاجز بينه وبين مصمم ومحلل النظم الذي احتل منصبه في حالة غياب مهارات استخدام التكنولوجيا من قبله.

يمكن أيضا لاختصاصي المعلومات من ناحية أخرى إجراء دراسات تحليلية بناءا على ما يتجمع لديه من إحصائيات تتعلق بالطلبات والاستخدام لتقييم العاملين من حيث مبادراتهم واهتماماتهم وأنشطتهم التطويرية ومن ثم التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لمؤسسته ومشاركتها في وضع الخطط، وتبرير حاجاته لموارد مالية جديدة تساند سياسات المؤسسة في دورها التنموي والتطويري ضمن الخطط التنظيمية والتطويرية الشاملة.

في المراحل الثلاثة المذكورة يكون دور اختصاصي المعلومات مميزا خاصة إذا كان مؤهلا ويكتسب مهارات العلاقات العامة ويتقن استخدام التكنولوجيا لأداء دوره الفعلي في التطوير، التعليم والثقافة التنظيمية.

أما بالنسبة للمرحلة الرابعة وهي مرحلة التكامل الخارجي أثبتت الممارسات الحقيقة لاختصاصي المعلومات وخاصة في الوطن العربي، على اكتفائه بالدور الداخلي ضمن مؤسسته تاركا الأدوار الأخرى مثل : إدارة التعاون، التشابك، المؤتمرات عن بعد ، المؤتمرات الفيديوية، البريد الالكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة، وغيرها من النشاطات لفئات أخرى وتشير **Albert (2000)** في هذه المرحلة إلى أربعة أدوار ترى في اختصاصي المعلومات أن يضطلع بها وهي:[1]

أ- المقارنـــة وأفضل الممارسات:

[1]- رزوقي، نعيمة حسن جبر. الموقع نفسه .

إنّ المستفيد لا ينتظر عربة لايعرف أنّها قادمة ليرتادها، إنّها وظيفة اختصاصي المعلومات بوصفه مهنيا يقرّر أين تقف العربة لتأخذ المسافرين في رحلة العمل والابتكار، قد لا يجد اختصاصي المعلومات الثقة الكافية بنفسه ليقول للمستفيدين كيف يمكن أن ينجزوا أعمالهم، وإن كان بالفعل قادرا على توجيههم من خلال التحكم بقراءتهم ومتابعتها ، فإدارة المعرفة تركز على ماذا وليس على ما يجب أن يكون عليه. إنّ المعرفة الأساسية تكمن في المعرفة الضمنية في عقول الأفراد وإن القوة الحقيقة لإدارتها تكمن في تحويلها إلى معرفة صريحة من خلال مؤتمرات الفيديو، اللقاءات المكثفة بذوي الخبرة وإدارة التعاون، نظم المشاركة بالمعرفة و ورش العمل وغيرها من أنشطة وبرامج التعلم والثقافة التنظيمية.

ب- رقابة المعلومات ورقابة المعرفـة:

وهذه تتأتى من رقابة الاتصالات، وتتطلب بدورها التعرف على قنوات تدفق المعلومات ضمن المؤسسة ورسم خريطتها، ليس لغرض التحكم بمحتوى المعلومات وتقييدها إنّما لتفحص المعلومات المطلوبة وتحليلها وتفسيرها لتصبح ضمن أصول المؤسسة لتحقيق إعادة استخدامها أو المشاركة بها.

ج- استعمال الإنترنـت:

تعد أداة أساسية لتوليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا، وقد أصبح الويب أسهل ، وأرخص طريق لربط العاملين مع بعضهم البعض داخليا أو خارجيا.

د-الملاحظات وبرمجيـات المجموعة:Groupware

إنّ ما يدون من ملاحظات يسهل تحليله وتكشفيه وتوحيده، كما يمكن تحديثه عبر الاتصالات الشبكية وبرمجيات المجموعة، البريد الالكتروني وطاولات النقاشات الالكترونية.

6.4. المختصون في المعرفـة:

اختلف الباحثون في تعريفهم للمختصين في المعرفة، فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنّهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنّهم الذين يضيفون قيمة لخدمات ومنتجات المنظمة أو المؤسسة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وأضاف فريق ثالث بأنّهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج قيمة.[1] وهذا ماعبّر عنه(**Miller 1998**) بالأفراد الذين يستخدمون عقولهم في

تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، بينما يعدّد (**Rogoski1999**) خصائصهم ويوضح أنّهم يمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانبا ولكنّها تبقى ملكهم، تكمن قيمتهم الحقيقة لمؤسساتهم في قدرتهم على جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة، إنّهم مستعدون للعمل التعاوني ويتعلمون بعضهم من بعض، إنّهم راغبون في

المخاطرة ويتوقعون التعلم من أخطائهم بدلا من أن توجه لهم الانتقادات وكما يقــول

1997(Gordon) إنّه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات.[2]

1.6.4. جدارات اختصاصي المعرفــة:

ينبغي على المختصين في المعرفة أن يتمتعوا بالجدارات المعرفية الآتية:

*التحديد العملي للمعرفة، من المنظور النفسي المعرفة يمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقاتها بالوحدات والكميات.

*قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية للتقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال، من خلال اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل ومحفز.

---

[1]- العلي، عبد الستار و آخرون. **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.ص. 354.

[2]- رزوقي، نعيمة حسن جبر. **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإداراتها**. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية** .2005 .مج.10.ع.02 .ص.113 [2008/04/20].على الخط المباشر:

http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793

*إبداع المعرفة، القدرة على الاتصال والتعلم المستمر، إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم. وعملية الاتصال تتطلب الإصغاء للتعابير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التفاعل الفعّال في نقل المعرفة.

*تخزين المعرفة، أن يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

*توزيع المعرفة، من خلال العمل الجماعي حيث يتم مشاركة المعرفة وتتطلب القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وإدراك قيمة المعرفة المشكلة من فرق العمل، ومعرفة الشركة أو المنظمة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاكل وقرارات حلولها.

*تطبيق المعرفة، إنّ تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزّز من قدراتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة مع الأنشطة الرئيسية التي تكمل عملية إدارة المعرفة.[1]

2.6.4. المهـارات الأساسية لاختصاصي المعرفة:

أصبح العمل المكتبي يتطلب كفاءات أكثر من الحصول على الشهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، كفاءات تستمد قوتها من الثقة بالنفس والعزيمة والإصرار على التطور ومسايرة التغيير من خلال التعليم المستمر الّذي يمكن أن تهيئه ورش العمل والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية الّتي لا تدعمها المؤسسات التعليمية فحسب بل المؤسسات المهنية وفي مقدمتها الجمعيات والاتحادات المتخصصة، الأهم من ذلك أن يمتلك المهني من اختصاصيي المعرفة القدرة على التعلم لأنّ ما يعرفه اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجا ومساهما.

وفي هذا الصدّد يعرض كل من **Khaw and Leong 2001** في الجدول الآتي الفروقات في دور اختصاصي المعرفة ما بين الأمس واليوم:[2]

[1]- العلي، عبد الستار. المرجع السابق. ص. 355.
[2]- رزوقي، نعيمة حسن جبر. الموقع السابق. ص 114.

عمـال المعرفة اليوم	عمـال المعرفة بالأمس
*يبحثون عن التعلم.	*ينتظرون كي يعلموا.
*يدركون قيمة التعلم من خبرة العمل.	*يفترضون أن التعلم يحصل في داخل قاعة الدراسة.
*مسؤولون عن تطويرهم الذاتي.	*يتركون مسؤولية سيرتهم المهنية إلى مديريهم.
*ينظرون إلى التعليم كونه مستمرا مدى الحياة.	*ليسوا مسؤولين عن التطوير.
*يرون أن التعليم يؤثر على العمل.	*يحملون وجهة نظر بأن التنافس في المدرسة.
*يصنعون القرارات اعتمادا على ما تعلموه	*لا يوجد ربط بين التدريب والآداء والعمل.
*لديهم تصور حول المستقبل.	*يتركون التعليم للبديهة والحدس.
*لديهم الإحساس الجدي للاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.	*لا إحساس جدي لديهم بالاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.
*الشعور والتعاطف مع الإبداع لتكوين الثروة.	*لاشعور لديهم للإبداع.
*جهود شبكية حادة.	*لاجهود ثابتة للربط الشبكي الجاد.

جدول رقم(05): أعمـال اختصاصي المعلومات بين الأمس واليوم.

ومن ثم يمكن أن نستنتج السمات الأساسية لاختصاصي المعرفة:

أ- استخدامهم للتكنولوجيا في جمع المعلومات وتحليلها وتوضيح المعرفة.

ب- امتلاكهم للمهارات التحليلية العالية.

ج- قدرتهم على التكيف مع التغيير السريع وغير المتوقع.

د- مقارنة عملهم وقيامه مع أفضل الممارسات.

هـ- فهمهم لكيفية توافق عملهم وملاءمته مع عمل مؤسساتهم.

و- تبني الذكاء العاطفي في موقع العمل أو بعبارة أخرى يجب عليهم تهيئة أنفسهم لتبني الطرق الجديدة في التفكير وتطبيقها في الطريقة الّتي يعملون بها، عليهم عدم التوقف عن التعليم وطالما أنّهم

مجهزون بخبرة ومهارات جيدة فإنّ حركتهم من وحدة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر تبدو بسيطة وبذلك يتصفون بكونهم منتقلين.

وهناك من قسم مهارات اختصاصي المعرفة إلـــى:

أ- المهارات الفكرية: يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين الخدمة كيف يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها بإضافة قيمة إلى خدماتها وعملياتها والنظر إلى المنظمة بصورة كلية وإلى ترابط أجزائها.

ب- المهارات الشخصية والإنسانية وتشمل:

- القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم.
- التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير.
- الاتصال مع الآخرين وفي جميع الاتجاهات وامتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.
- الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيراتها وتوقعات العاملين نحو حساسية تطبيق نظم المعرفة.

ج- المهارات الفنية :وتشمل مايلي:

-معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا.

-التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.

-المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها وبرمجيات، ويتعاظم دور المهارات الفنية من خلال عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها.[1]

ويرى دييننغ **(Denning 2001)** بأنّ هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها أولئك المختصين بحقل المعرفة، بغض النظر عن توجهاتهم ومساهماتهم العملية في إدارة المعرفة.

أولا: الاتصالات: بحيث يمتلك اختصاصي المعـرفة:

[1]- العلي، عبـد الستار و آخرون. المرجع السابق. ص. 356.

*القدرة على التعاون مع جميع وحدات أو أقسام المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها.

*القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة وبلغة المستفيدين منها.

*القدرة على إيقاد الحماس في العمل.

*القدرة على التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين.

*توطيد علاقات بناءة واضحة.

*التعامل مع جميع المستفيدين باحترام، انفتاح وشفافية.

*القدرة على اكتساب معايير عالية من التكامل الذاتي.

ثانيــا: التوجه نحو المستفيد: بما في ذلك:

*فهم احتياجات المستفيدين واهتماماتهم.

*الاستجابة بسرعة وفاعلية لتلك الاحتياجات.

*تسويق الخدمات ومنتجات المعرفة والمعلومات كلّما كان ذلك ممكنا لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة.

ثالثــا: الاندفاع نحو النتائــج: مـن خلال

*جعل الأشياء تحدث.

*الموازنة بين التحليل والفعل.

*الالتزام بأهداف المؤسسة.

رابعــا: فرق العمل و القــدرة على:

*التعاون مع الآخرين.

*الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهمتهم.

*العمل بفاعلية مع الآخرين من مختلف المستويات والأجناس والثقافات.

*الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها.

*كسب مساندة الآخرين ودعمهم والتزامهم.[1]

خامسا: التعلم والتشارك بالمعرفة: بحيث يكـــون:

*منفتحا للأفكار الجديدة.

*مشاركا بما يمتلك من المعرفة.

*مطبقا للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب.

3.6.4.أدوار اختصاصي المعلومات:

أما عن الأدوار المنوطة أو التي يناط بها اختصاصي المعرفة حسب **Costello2000** فهي:

أ-مدير أو وكيل تغيير:**Régisseur**: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة من خلال المقابلات، وترجمة الخبرات الناجحة من أجل كسب الزملاء والاستفادة من خبراتهم لأداء المهام الموكلة.

ب-محقق:Enquêteur: يعمل على تشخيص المشكلات وتحديدها وماهية الحلول اللآزمة لها.

ج-وسيط:Courtier : يعمل مع جميع أعضاء فريق العمل ويحاول إنجاح نقل المعارف الضمنية وضمان تخزينها وتقاسمها من خلال ما يعرف بمستودعات البيانات **Entrepôt de donnée**.

د-باحث:Chercheur: يعمل على استخراج المعلومات من مختلف مصادرها والموجودة خارج المؤسسة من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة.[2]

هـ-ضابط ارتباط: يربط بين توقعات العاملين وكيفية انجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.

و-المستمع أو المصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكار فريق العمل واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.

ي-سياسي: قادر على حلّ المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها.[3]

---

[1]- جمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة. **دور اختصاصي المعلومات وإسهامه في إدارة المعرفة**. فرع الخليج العربي. [2008/04/21].على الخط المباشر: **http://www.Aas.com.sa/Arabic/detil.asp?In setional D= 20878 in Newslteml D =232871**

[2] DUPUIS, Pierre. Op cit. P.32.

[3]-العلي، عبد الستار و آخرون. المرجع السابق. ص. 357.

7.4.اختصاصي المعلومات وتحديات إدارة المعرفة:

في دراسة لـ: **دافي 1998 (DUffy)** تمّ تحديد سبعة تحديات تواجه مدير المعرفة وتتمثل فيما يلي:[1]

1-تحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة.

2-تأسيس قاعدة بيانات لأفضل الممارسات.

3-كسب التزام المديرين التنفيذين لمساندة بيئة التعلم.

4- تعليم الباحثين عن المعلومات (المستفيدين) كيفية الاستفسار بشكل أفضل وأذكى للبحث في المصادر المختلفة.

5-تطبيق عملية إدارة الأصول الفكرية.

6-الحصول على معلومات تتعلق برضا المستفيدين من المعلومات والمشاركة بها في الوقت الحقيقي الآتي.

7-عولمة إدارة المعرفة.

نلاحظ أنّ جميع التحديات من طبيعة إدارية وتتعلق في الغالب بالجوانب الإدارية والعلاقات والدور القيادي لاختصاصي المعرفة، وهي ترتكز دائما على الإبداع، تبحث عن التوازن بين الوسائل التكنولوجية والرهانات الثقافية وتتطلب الدمج الدائم للمستفيدين.

و من أهم التحديات التي يطرحها عصر المعرفة على مهنة اختصاصي المعلومات نذكر :[2]

- التغير المتلاحق والمستمر في كلّ جزء من أجزاء العمل.
- زيادة شدّة وضراوة المنافسة.
- العولمة الكاملة للأعمال.

---

[1]-رزوقي، نعيمة حسن جبر. **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها**. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**. 2005. مج. 10. ع.02. ص. 115[2008/04/20]على الخط المباشر: **http://www.alyasee.net /vb/showthread. Php? t= 4793.**

[2]- هيجنز، جيمس، تر. توفيق، عبد الرحمن. **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**. ط. 2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية، 2004.ص. 70.

- ظهور التكنولوجيا الحديثة المتقدمة والمتميزة.
- التغيير في مكونات ومزيج قوة العمل، بما في ذلك توقعاتهم وقيمهم.
- النقص المتزايد في الموارد بداية من الموارد المادية إلى الموارد البشرية المدّربة.
- تحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد على الصناعة إلى الاعتماد الكامل على المعرفة والمعلومات.

خلاصة الفصل:

إنّ اختصاصي المعرفة أو مديرها لا يمكن أن يكون فردا واحدا، يمتلك كلّ المهارات ويقوم بأفضل الممارسات، فالمهنة بكاملها تتطلب فريق عمل متنوع الخصائص ومتعدّد الوظائف وبتكامل هذه الوظائف تتضح مهنة إدارة المعرفة التي تركز البحث على الدور المناسب للعضو المناسب في فريق العمل المناسب، كما لا يمكن الحديث عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في غياب لغة التحاور والعلاقات العامة والتخصص المتنوع.

وإذا كانت المعلومات هي التي تولد الحاجات، فالقراءة تولد الأفكار وتوقظ القوى الخفية ليبدع الإنسان ويتطور ومن هنا تكون مهمة اختصاصي المعلومات التجاوب مع حالة المعلومات أكثر من وعائها ومع طبيعة الحاجة أكثر من وجودها، وليس المهم شكل الوعاء الذي نقدمه للمستفيد، إنّما المهم أن يأتي المستفيد إلينا بحاجة والأهم أن ندرك الحاجة ونشخصها لصياغة إستراتيجية تؤمن الإجابة والتغطية لكلّ إشكال أو استفسار يطرح من طرف المستفيد ومن ثم تكون هناك دعوة لمؤسسات المعلومات للتفكير في تطبيق إدارة المعرفة وإيجاد نظام لها لتحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة في الخدمات.

الفصل الخامس:

المكتبة الجامعـية كنظام لإدارة المعرفة.

تمهيـد:

1.5.ماهية المكتبات الجامعية.

1.1.5.تعريف المكتبات الجامعية.

2.1.5.لمحة تاريخية عن المكتبات الجامعية الجزائرية.

3.1.5.أنواع المكتبات الجامعية.

4.1.5.أهداف المكتبات الجامعية.

2.5.الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية.

1.2.5.عناصر الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية.

2.2.5.التبعية الإدارية للمكتبات الجامعية.

3.2.5.الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية.

3.5.الكفاءة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

1.3.5.الأبعاد التنظيمية والإدارية لتأهيل الكفاءات في المكتبة الجامعية.

2.3.5.استراتيجيات إدارة وتثمين رأس المال الفكري في المكتبة الجامعية.

4.5.إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

1.4.5.دور نظام إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

2.4.5.ممكنّات إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

3.4.5.خصائص إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

4.4.5.مواصفات المعلومات المطلوبة لإدارة المعرفة.

5.5.مراحل إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

1.5.5.مرحلة المبادأة.

2.5.5.مرحلة الانتشار.

3.5.5.مرحلة التكامل.

4.5.5.مرحلة التداخل.

6.5.تحويل المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

1.6.5.مراحل تحويل المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

2.6.5.مراحل حصاد المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

3.6.5.ممارسات إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

7.5.منهجية فريق العمل داخل المكتبة الجامعية.

1.7.5.مفهوم فريق العمل.

2.7.5.نشأة وتطور منهجية فرق العمل.

3.7.5.خصائص فريق العمل الفعّال.

4.7.5.التحول إلى ثقافة الفريق.

خلاصة الفصل.

تمهيـد:

لقد ولّى زمن الحديث عن المكتبة الجامعية كمجرد مكان لحفظ المجموعات من كتب، مجلات، وإتاحتها للقراء فهي اليوم تعتبر نظاما معلوماتيا بخدماتها المتنوعة الّتي تقدمها وبفروعها المترابطة، ولا تقف عند هذا الحدّ بل تطورت إلى نظام لإدارة المعرفة حيث أصبحت إدارة المعرفة الحلّ الّذي استعانت به الدول المتقدمة لتحقيق النجاح التنظيمي والنجاح في إدارة رصيدها الفكري بطريقة فعّالة، وتوفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في وقتها المناسب.

ومن أجل مواكبة التغيير السريع وتحقيق التميز والجودة الشاملة في الخدمات لابدّ من استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لها شريطة أن يرتكز هذا الاستغلال على المعرفة وإدارة رأس المال الفكري لضمان النجاح وتجنب الأخطاء وازدواجية العمل وغيرها من الإيجابيات الّتي يمكن تحقيقها، وبما أنّ مكتباتنا الجامعية تعاني دائما من نقص الخدمات والإمكانيات، نتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف المفاهيم الّتي لها علاقة بإيجاد نظام إدارة المعرفة وتحديد السبل الّتي تساعدها للتكيف ايجابيا مع مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.

1.5.ماهية المكتبات الجامعيــة:

حتى نقدم المكتبة الجامعية كنظام لإدارة المعرفة، لابدّ أولا من تقديم معلومات عامة عن ماهيتها، عن تطورها التاريخي، عن أنواعها و عن الأهداف الّتي تسعى إلى تحقيقها.

1.1.5.تعريـف المكتبات الجامعية:

تعدّ المكتبات الأكاديمية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقييم الجامعات العصرية والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية، الوطنية، والدولية، فهي تستمد وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، وبالتالي فإنّ أهدافها هي أهداف الجامعة نفسها والّتي تتركز في التعليم، والبحث وخدمة المجتمع وتزويده بالمتخصصين والفنيين والمهنيين في كلّ المجالات.

فهي تخدم مجتمع الجامعة بكلّ عناصره من طلبة مرحلة جامعية أولى، طلبة دراسات عليا، وأعضاء هيئة التدريس، فضلا عن امتداد خدماتها بحيث تشمل أيضا الباحثين من خارج الجامعة.[1]

فالمكتبات الجامعية ليست ذات استقلال إداري، وهي من خدمات الجامعة، مدمجة ضمن الخدمات العامة للتوثيق، مهمتها الرئيسية تركيب وإعطاء قيمة للمعطيات أو المعلومات ومن ثمة إتاحة الوثائق الضرورية للأساتذة والباحثين.[2]

وانطلاقا من وظيفتها الجامعية أو الأكاديمية المتمثلة في مساعدة الجامعة في أداء مهمتها سواء في البحث أو التعليم، حيث تقدم خدماتها للطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا وأعضاء

هيئة التدريس والباحثين، فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والّتي تنشط في إطارها داخل الجامعة، فالمكتبة الجامعية تظلّ أقرب المرافق لخدمة المجتمع الأكاديمي وتسعى إلى خلق الأفضل من خلال رسالتها التربوية والتعليمية فهي بذلك تحطم ذلك الإطار الكلاسيكي الّذي

---

[1]- محجوب محمود، حسناء. **<u>الاتجاهات الحديثة في شبكات المكتبات الجامعية كمراكز للمعلومات: مراجعة علمية</u>**.وقائع المؤتمر الثامن للاتحاد الغربي والمعلومات حول " تكنولوجيا المعلومات العربية بين الواقع والمستقبل.القاهرة1-4 نوفمبر 1997.القاهرة: الدار اللبنانية، 1999، ص. 261.

[2] -DANIEL. Renoult**. <u>Les Bibliothèques dans l'université</u>**. Paris : cercle de librairie.1994.P 52.

قولبها في الإطار المكاني للحفظ والتخزين. لكن المكتبة الجامعية اليوم تضطلع بمهام أخرى بالإضافة إلى الاقتناء والتجميع والحفظ تتمثل في المهام والخدمات بمقاربات تسويقية لتقديم خدمات فعالة دقيقة في أقصر وأقل جهد وتكلفة لمستفيدين دائمين أو محتملين.[1]

وللمكتبات الجامعية ثلاثة وظائف رئيسية مستمدة من وظائف الجامعة وهي:

التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، فلكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل، كما أنّ لها برامجها في مجال البحث العلمي والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعّال في خدمة البيئة المحيطة بمختلف جوانبها وأبعادها، ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاث بفاعلية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر و خدمات مكتبية.[2]

2.1.5. لمحــة تاريخية عن المكتبات الجامعية الجزائرية:

على الرغم من أنّ مفهوم المكتبات الجامعية قديم قدم المكتبات، إلاّ أنّ المكتبات الجامعية في الجزائر لم تظهر إلاّ بظهور الجامعات في عهد الاستعمار الفرنسي، إذ أنّ معظم مراكز التعليم والتكوين كانت تعتمد على الكتاتيب والزوايا والمساجد، التي كثيرا ما كانت تحوي مخطوطات وتقوم مقام المكتبات العامة في نشر العلوم الفقهية والدينية لا غير، و قد مرّت المكتبات الجامعية الجزائرية بمرحلتين أساسيتين هما:[3]

---

[1]- بطوش، كمال. **سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية التقنية داخل المكتبة الجامعية:دراسة ميدانية بجامعات وهران، الجزائر، قسنطينة**. أطروحة دكتوراه دولة: علم المكتبات: قسنطينة، 2003، ص.61-62.

[2]- عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين، **مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**.ط01.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.ص. 39.

[3]- بوشارب بولداني، لزهر.**المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكترواقتراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرحات عباس. سطيف**. مذكرة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة، 2006، ص.44.

***المرحلة الاستعمارية:**

بموجب المرسوم الصادر في 1857/08/04 تم تأسيس مدرسة الطب بالجزائر العاصمة إذ كانت النواة الأولى للتعليم الجامعي بالجزائر ثم بعدها تم صدور قانون 1879/12/20 القاضي بإنشاء مدارس تحضيرية لتدريس الحقوق، الآداب والعلوم إلى جانب العلوم الطبية والصيدلية لخدمة المعمرين، أين تم تجميع هذه المدارس في جامعة واحدة بموجب قانون يتضمن تأسيس جامعة الجزائر بتاريخ 1909/12/30، وابتداءا من سنة 1880 ألحقت أرصدة مكتبة مدرسة الطب بالمدارس الجديدة أين تحولت المكتبة الجامعية إلى مؤسسة تلبي احتياجات التعليم العالي المشتركة، إذ بلغ رصيدها ما بين 1957 و1958 حوالي 486361 كتاب غير أنّ المنظمة السرية العسكرية أقدمت بتاريخ 1962/06/07 على تفجير المكتبة الجامعية والمبني المركزي للجامعة أين أتت النيران على معظم أرصدتها الوثائقية، وعرفت الأرصدة المتبقية خاصة منها المخطوطات تحويلا إلى خارج البلاد خاصة فرنسا.

***مرحلة الاستقلال:**

شهدت مرحلة ما بعد الاستقلال انشغال الدولة بالمهام الكبرى كتأسيس الجامعات وتشييد المصانع والمدارس والمرافق العامة الأخرى، فلم تعط الأهمية الكافية لقطاع المكتبات ككلّ وخاصة المكتبات الجامعية، وذلك لعدم إدراك المسؤولين للدور الكبير الذي تلعبه المكتبات الجامعية في التحصيل العلمي والمعرفي. وفي هذه المرحلة تم فتح مراكز جامعية تابعة لجامعة الجزائر وترقيتها إلى جامعات فيما بعد، مثل جامعة وهران وجامعة قسنطينة وجامعة عنابة.

ومع نهاية الثمانينات ظهرت إلى الوجود جامعات أخرى بعد أن كانت مراكز جامعية صاحبها افتتاح مكتبات جامعية مثل المكتبة المركزية بجامعة وهران التي تم افتتاحها سنة 1966 وانتقلت إلى المبنى الذي هي عليه الآن سنة 1978، وقد تدعم قطاع التعليم العالي بالجزائر بالعديد من المكتبات الجامعية

مع نهاية سنوات الثمانينات، نتيجة لامتلاك معظم ولايات الوطن جامعات ومراكز جامعية بكل هياكلها.

ولا ننسى أنّ مرحلة الثمانينات كانت بمثابة النقلة النوعية بالنسبة للمكتبات الجامعية الجزائرية، حيث تنوعت وتعدّدت تبعا للتغيرات التي حصلت على المنهج التدريسي الجامعي، أين سايرت المكتبة الجامعية كلّ التخصصات الجديدة المدرجة، إذ وفرت الدولة مكتبة تخدم كلّ تخصص جديد مدرج، إلى درجة أنّ أصبحت الكلية الواحدة تحوي عدّة مكتبات، حسب التخصصات المدرسة بها، وأصبحت معظم الأحياء الجامعية تحوي مكتبات تضم مجموعات تخدم احتياجات مستفيديها على اختلاف ميولهم وتخصصاتهم، مرورا إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على خدمات المكتبات الجامعية الجزائرية بحلول منتصف سنوات التسعينات من القرن الماضي.

3.1.5.أنــواع المكتبات الجامعية:

لقد بلغ عدد المكتبات الجامعية في الجزائر سنة 2002 أكثر من 750 مكتبة على اختلاف مستوياتها، وأماكن تواجدها، وأحجامها ونوعية أرصدتها، وأعدادها والفئات المستفيدة منها، وإجمالا يميز أهل الاختصاص من المكتبيين والأكاديميين أقساما وأنواعا للمكتبات الجامعية، يوجد بالجزائر خمسة منها نذكرها فيما يلي:[1]

1.3.1.5.المكتبات المركزيـــــة:

تتمثل في المكتبات الجامعية الأم إذ لا تخلو أي جامعة جزائرية منها بحيث نجد لكلّ جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة لكونها هي التي تمولها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة وذلك لأنّ اقتناء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة، كما أنّها تتولى مهمة تأطير وتوظيف

---

[1]- بن السبتي، عبد المالك. **تكنولوجيا المعلومات: أنواعها ودورها في دعم التوثيق والبحث العلمي**، أطروحة دكتوراه دولة: علم المكتبات: قسنطينة، 2002.ص. 189-190.

المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الجامعية الموجودة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، التي غالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعّال في اقتراح الحلول لها فنيا، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبات وإدارة الكليات والأقسام، وتنظم النشاطات العلمية المتمثلة في الملتقيات والندوات والمحاضرات والمعارض وغيرها، وبصفة عامة فإنّ المكتبة المركزية هي واجهة لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعات، باعتبارها همزة الوصل بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة، ومن جهة ثانية لأنّ جميع الإمكانات التي تخصصها الجامعة للوثائق والمكتبات توضع تحت تصرفها.

كما أنّها على مستواها يتم التخطيط لتنمية المجموعات والتخطيط المستقبلي للسياسات الوطنية المعلوماتية، وتطبيق التقنيات الحديثة ويتم تكييف ذلك وفقا لحاجات المكتبات الفرعية الأخرى.

2.3.1.5.مكتـبات الكليــات:

تتواجد هذه المكتبات على مستوى الكليات، حيث سارعت إدارة الجامعات بالجزائر إلى إنشاء مثل هذه المكتبات بمجرد صدور القرار الذي ينص على تبني نظام الكليات في إدارة الجامعة الجزائرية، وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الانترنت، ورغم حداثة هذه المكتبات إلاّ أنّها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات الجامعية المركزية سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدتها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من حيث جوانب التنظيم والتخزين.

3.3.1.5.مكتبات الأقســام:

وهي فروع للمكتبات المركزية توجد على مستوى الأقسام والمعاهد التي نتجت عن الزيادة الهائلة في عدد الطلبة والأساتذة، مما استدعى إقامة مكتبات بها بدأت كفروع ثم أصبحت بعد تزايد وتعاظم دورها مكتبات قائمة بذاتها.

4.3.1.5.مكتبات المخــابر:

نجدها في الأقسام المجهزة بمخابر لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية الّتي تتطلب مواد ووثائق خاصة، هذه الأخيرة كانت أصلا موجودة بمكتبات المعاهد ونتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمخابر، ومع مرور الوقت أصبحت تضم رصيدا مهما من الوثائق والمواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة، كما أنّ هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية وارتباط بشبكة الانترنت.

5.3.1.5.مكتبات المعاهد والمدارس العليــا:

تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا، الّتي تقوم بالتكوين الجامعي، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصها، أو تخصصاتها الّتي تكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.

وإذا استقرأنا واقع المكتبات الجامعية على المستوى العالمي فسوف نجد تفاوتا شديدا ينعكس بشدّة على عملية التزويد وبناء المجموعات بها، وأوضاع المكتبات الجامعية يمكن أن تكون على صورة من الصور الآتية:[1]

*هنـاك جامعات فيها مكتبة واحدة لكلّ الجامعة وبجميع كلياتها وأقسامها ومعاهدها ومراكز البحوث بها وطلابها وأعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها ومن ثمة يتم تركيز جميع المقتنيات فيها وتخدم المستوى الجامعي الأول والدراسات العليا في آن واحد.

---

[1] - خليفة، شعبان عبد العزيز. **بناء وتنمية المجموعات في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة في الأسس النظرية والتطبيقات**.الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، [د. ت]. ص. 93.

*هنـاك جامعات فيها مكتبات إحداهما للدراسات العليا والبحوث والثانية للدراسات في المرحلة الجامعية الأولى ومن هنا فإنّ المستفيدين في الحالة الأولى هم أعضاء هيئة التدريس والباحثون وطلاب الدراسات العليا، وفي الحالة الثانية يكون المستفيدون هم طلاب مرحلة ما قبل التخرج. وتسيير المقتنيات والمجموعات في كلّ من المكتبتين في اتجاهين مختلفين ففي الحالة الأولى تكون المواد البحثية عميقة التخصص تكون هي الأصل والأساس وفي الحالة الثانية تكون مقدمات العلوم وكتب الشروح وكتب المراجع العامة وما يدور حولها ممّا يخدم المقررات التي تدرس في المرحلة الأولى.

*هنـاك جامعات تكون فيها مكتبة الجامعة مجرد جهاز إداري وفنّي يقتني فقط الأعمال المرجعية العامة المشتركة بين أكثر من كلية وينسق بين المكتبات الفرعية أي مكتبات الكليات و الأقسام. وتكون النقطة المحورية في شبكة المكتبات الجامعية وبهذا يترك لمكتبات الكليات اقتناء المواد المتخصصة في مجال الكلية وخدمة الطلاب في المرحلتين الأولى والعليا وخدمة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية.

و معنى هذا أنّ التركيز هنا يكون على وجود مكتبة الكلية بالدرجة الأولى.

4.5.5.أهداف المكتبة الجامعيــة:

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- ❖ توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة.
- ❖ تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثــة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.
- ❖ تقديم الخدمات المعلوماتية لتيسير سبل البحث والاسترجاع وذلك من خلال ما تصدره من مطبوعات، فهارس، ببليوغرافيات، أدلة، كشافات وغيرها.

[1]- منتديات اليسير. [2008/07/23].على الخط المباشر:

http: //www. alyaseer.net.vb.Shonithreed.Php.T=787

❖ تبادل مطبوعات الجامعة ومطبوعات العمادة مع الجامعات والمؤسسات العلمية بالداخل والخارج.

❖ إعداد برامج تعريفية للطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس بالخدمات التي تقدمها وكيفية استخدام مصادر المعلومات المتوفرة.

❖ تقديم خدمات للمستفيدين عن طريق الردّ على الاستفسارات وإيصال الطلب في أسرع وقت ممكن.

❖ تهيئة المناخ المناسب داخل المكتبة للدراسة والبحث.

2.5.الإدارة العلميـة للمكتبات الجامعيـة:

1.2.5.عناصر الإدارة العلمية في المكتبات الجامعيـة:

تمثل الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية الأساليب والمناهج التي تستخدم في التسيير لتحقيق أهداف المكتبة وذلك بتوظيف الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في انجاز الأعمال المكتبية وتسيير مختلف المصالح الإدارية والتقنية بما يضمن الفعالية و المردودية في العمل وهو ما تهدف كلّ طرق ومناهج التسيير إلى تحقيقه.

ويحدّد الدكتور أحمد بدر والدكتور محمد فتحي عبد الهادي في كتابهما "المكتبات الجامعية: "دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة" عناصر الإدارة العلمية[1] في النقاط التالية:

***التخطيـــط:**

ويتمثل في تحديد الاحتياجات العامة للمؤسسة الأم وهي الجامعة وما تصبوا إلى تحقيقه من الأهداف في ظرف زمني معين وعلى ضوء احتياجات الجامعة تحدّد المكتبة طريقة العمل والخطة التي تنتهجها لتحقيق تلك الأهداف أو الاحتياجات، فعلى سبيل المثال تحدّد الجامعة عدد الطلبة الجدد الذين سيلتحقون في الدخول الجامعي الجديد بمختلف الأقسام والتخصصات وبناء على هذه المعلومات

---

[1]- بدر، أحمد وعبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات الجامعيـة: دراسات في المكتبات الأكاديميـة والشاملة.** القاهرة: مكتبة غريب، 1987 .ص.82 -83.

يتم التخطيط للسياسية المنتهجة في تزويد المكتبة الجامعية واقتناء الكتب للمكتبة المركزية و لمكتبات الأقسام حسب الإحصائيات الخاصة بالتسجيلات الجديدة ويتضمن التخطيط حصر وتحديد الحاجة للمعلومات بالنسبة للمستفيدين.

و تأتي أهمية التخطيط في مختلف مجالات الحياة من عدّة أبعاد أهمها أنّه:[1]

- يحدّد مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف.
- يهتم بتوفير الإمكانات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها.
- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.
- يحقق نوعا من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
- عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلّها.

***التنظيم:**

وهو تقسيم الأعمال والوظائف بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية للمكتبة مع تحديد المسؤوليات داخل كلّ الوحدات بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة ليتم انجاز الأنشطة وتحقيق أهداف العمل على أحسن وجه، وتتميز المكتبات الجامعية عن غيرها من المؤسسات، لأنّها تجمع وتنسق جهود مجموعة عمّال تختلف تخصصاتهم ومستوياتهم ومهامهم مما يستدعي وضع طريقة للتنسيق بين هذه الفئات من العاملين وتكوين سلسلة من المهام لتحديد أهداف المكتبة.[2]

ويقدم التنظيم للمكتبات الجامعية فوائد كثيرة أهمها:

- يجعل التنظيم كلّ موظف في المكتبة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام.
- يحدّد التنظيم علاقات العمل داخل المكتبة ومن خلاله يعرف كلّ موظف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.

---

[1]- ربحي، عليان و النجداوي، أمين. المرجع السابق. ص. 284.

[2]- بدر، أحمد و عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص. 82.

- يوحدّ التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.
- التنظيم الجيد يعطي كلّ موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
- يعالج التنظيم ازدواجية العمل في المكتبة.
- يساهم التنظيم في زيادة خبرات ومهارات العاملين.
- يساعد التنظيم في تسيير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف والرقابة.
- التنظيم المرن يسهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.[1]

***التوظيف:**

ويتمثل في اختيار الموظفين الأكفاء من المتخصصين في التوثيق والمكتبات والمعلومات بما يتماشى مع طبيعة الأعمال المنجزة في المكتبة الجامعية والخدمات المقدمة للمستعلمين ويستحسن أن تكون هناك قوانين واضحة تحدّد المؤهلات والخبرات المطلوبة لكلّ مترشح أو طالب للتوظيف في المكتبات الجامعية.

***التوجيــه:**

ويتمثل في القرارات الإدارية والأوامر الرسمية التي تحدّد إطار العمل في المكتبة وتشمل التسيير والتوجيه الآني للعمل في المكتبة وكذلك التصورات المستقبلية لرسم خطوات العمل ومراحله. و التوجيه من أسس إدارة العمل المكتبي خاصة في المكتبات الجامعية لأنّها تعمل ضمن مخططات مبنية على المعطيات الحالية والتصورات المستقبلية لحاجيات المستفيدين من الخدمات.[2]

2.2.5.التبعية الإدارية للمكتبات الجامعيــة:

إنّ التبعية الإدارية للمكتبة الجامعية تتجلى في طبيعة العلاقات بين الجهاز الإداري للمكتبة الجامعية والجهاز الإداري للجامعة التي تتبعها المكتبة.

[1]- ربحي، عليان مصطفي و النجداوي، أمين. المرجع السابق. ص. 302.

[2]- بدر، أحمد و عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص. 83.

و لتكون التبعية الإدارية وما يحدّدها من قوانين و ضوابط في خدمة المكتبة والجامعة ككلّ ينبغي أن تقوم النظم والقرارات والقوانين بتحديد وظائف وصلاحيات محافظ المكتبة أو مديرها سواء تعلق الأمر بالتسيير، أو الموظفين، أو الميزانية أو سائر المهام الإدارية الأخرى.

و ما يلاحظ أنّ الجامعات في الدول المتقدمة اقتنعت منذ مدّة بضرورة وضع الصلاحيات الكاملة التي تسمح لمحافظ المكتبة بتنفيذ برنامجها بكلّ نجاح وجملة القول أنّ العلاقة بين إدارة الجامعة ومكتبتها تحدّدها الصلاحيات المخولة لمدير المكتبة الجامعية.

فهذه الصلاحيات تبين إلى أي مدى تستطيع إدارة المكتبة الجامعية التحرك في تطوير وتنفيذ البرامج والمشروعات المطلوبة للمكتبة.[1]

وتتمثل الصلاحيات المخولة لمحافظ المكتبة عادة في:[2]

*** الصلاحيات الإداريـة:**

وتشمل اختيار الموظفين وتعيينهم وتثبيتهم وعقابهم وأي إجراء إداري يتطلبه العمل في المكتبة.

*** الصلاحيات الفنيــة:**

وتختص بإجراءات العمل في المكتبة كاختيار وتحديد نظام الفهرسة والتصنيف ووضع نظم الإعارة.

*** الصلاحيات الماليــة:**

وتتعلق بصلاحيات الصرف في الأمور المستعجلة التي تحتاج المكتبة إلى إنجازها دون الرجوع إلى الإدارة المركزية بالجامعة.

إنّ تمكين إدارة المكتبة من هذه الصلاحيات لا يعتبر دعوة إلى تخليصها نهائيا من إشراف الإدارة المركزية للجامعة، لأنّها وببساطة واحدة من المصالح والأقسام التابعة للجامعة

---

[1]- دياب، حامد الشافعي. **إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.ص. 142.

[2]- المرجع نفسه. ص. 142.

كإدارات الأقسام والكليات، لكن يجب إعطاؤها نوعا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات والإجراءات السريعة والضرورية التي يستدعيها العمل المكتبي والتي تدخل ضمن تطوير المكتبة الجامعية.

3.2.5.الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعيــة:

يتميّز عادة الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية بالشكل الهرمي، فيكون محافظ المكتبة على رأسه لكونه المسؤول الأول عن التسيير والتخطيط والمتابعة للعمل بمختلف مصالح المكتبة ويليه رؤساء الأقسام في المكتبة وهم يشرفون بدورهم على تسيير العمل بالأقسام التي يرأسونها كقسم التزويد، الجرد، التسجيل وقسم الأعمال التقنية، الإدارة والسكرتارية وتوجد في كلّ قسم من هذه الأقسام فئات أخرى من الموظفين وهكذا نلاحظ أنّ أسلوب الهيكل الهرمي وإن كان يعتبره البعض تقليديا ولم يعد يتماشى مع تطور العمل المكتبي لأنّه يجعل كل قسم أو مصلحة منغلقة ومعزولة عن سائر الأقسام الأخرى وهو يتنافى مع مبدأ التنسيق والتكامل والتداخل أحيانا في انجاز الأعمال المكتبية وتقديم الخدمات.

ويعدّ الهيكل التنظيمي أو خريطة التنظيم الوسيلة الأكثر استعمالا لتحديد الشكل الإداري العام في المكتبة الجامعية فهي تبين المصالح والوحدات وفروعها وتحدّد وظائف ومهام كلّ منها، كما تبين السلطة وتطبيقها بين المصالح والأفراد من القمة إلى القاعدة وللهيكل التنظيمي فائدة في الكشف عن مواطن الخلّل والضعف في تأدية الوظائف على مستوى مصالح المكتبة الجامعية وهو ما يتيح إمكانية التصحيح والتقويم من طرف الإدارة المسؤولة.

وتستخدم عدّة أشكال هندسية لرسم الهياكل التنظيمية، فمنها مستطيلة الشكل، المربعة، والدائرية وكذلك الهياكل الرأسية (من الأعلى إلى الأسفل) ويستعمل هذا النوع عادة لتحديد مستويات السلطة والربط بين الأقسام من القمة إلى القاعدة.

3.5.الكفاءة الإستراتيجية في المكتبات الجامعيــة:

إنّ مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فعلى المدير (المسير) تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلاّ إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها.

فالمؤسسة أو المنظمة (المكتبة) تعتبر مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفه مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح.

ومن ثمة يمكن الحديث عن الكفاءات المفتاحية les compétences clés، الكفاءات الأساسية les compétences fondamentaux، الكفاءات المميزة les compétences distinctives، والكفاءات الخاصة les compétences spécifiques حتى تحقق المؤسسة التميز بين المؤسسات المشابهة.فالكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن تنميتها من خلال ثلاثة موارد:

الموارد المادية (المعدّات، التكنولوجيا، المباني...) الموارد البشرية (كفاءات الأفراد) و الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق، الرقابة...).[1] إنّ الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة (المكتبة) لا ترتبط فقط بالموارد البشرية فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعّالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجع داخل المكتبة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل
للتعاضد (les facteurs de synergie) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كلّ فرد يعمل بمفردة.[2]

---

[1] - THOHAS. Durand. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion.** . Jan-fèv. 2006. Vol.32. N=160. P.264.

[2]- ETTINGER. J. et al. Créer son entreprise: 1 évolution psychologique nécessaire de Gestion. **Revue française de gestion**.1997. Vol.13. N= 1. P.103

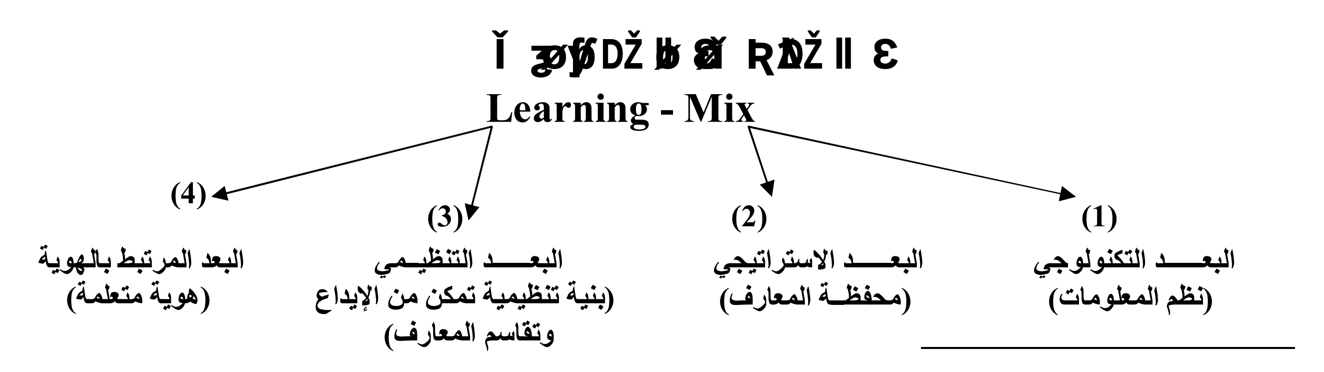
فالرهان الّذي تواجهه المكتبات الجامعية كمؤسسات خدمية هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد أفراد فريق العمل، وبعبارة أخرى فإنّ الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة الّتي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

لهذا فإنّ البحث عن إيجاد توليفاتCombinaisons جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الّذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء للمكتبة الجامعية ويحقق لها سرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية.

1.3.5.الأبعاد التنظيمية والإدارية لتأهيل الكفاءات في المكتبة الجامعيــة:

إنّ الكفاءات تعبر عن الطرق الّتي تجيد المؤسسة بواسطتها القيام ببعض الأعمال مقارنة بالمؤسسات المشابهة لها، وتتمثل في مجموعة الممارسات الروتينية والمهارات المميزة، والأصول المكملة الّتي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها لحلّ المشاكل المطروحة داخل المؤسسة.[1]

فالمؤسسة أو المكتبة تعتبر محل للتأهيل، وحتى تحصل على الأهداف المراد بلوغها من خلال الممارسات في مجال إدارة المعارف، لابدّ من توفر إدارة جيدة للمزيج المعرفي الّذي يتكون من مجموعة من الأبعاد لابدّ من توفرها على مستوى المكتبة وتتمثل في:



[1]- THOMAS. Durand. Op.cit. P.265.

وهذه المكونات الأربعة تشكل فيما بينها اعتمادية بحث متبادلة لا يمكن التأثير على إحداها دون المساس بالبقية.[1]

أ.نظم المعلومــات: Systèmes d' information

و تمثل الجزء المادي أو المنظور من إدارة المعرفة، وتشكل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وسيلة مهمة لها، نشير هنا إلى وجود تيارين: الأول يدعو إلى ضرورة الزيادة في الإمكانيات المادية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستغلالها مثلا: إدارة العلاقة مع مستفيدي المكتبة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في الدمج التدريجي للأنظمة التي تمكن من ربط عدد كبير من المشاركين مثل إدارة سلسلة الإمداد الشاملة(Supply Chain management) في خدمة معينة والّتي تدمج مختلف نظم المعلومات من المورد إلى أبعد مستفيد أو مشارك، ما تجدر الإشارة إليه أنّ نظم المعلومات لا يمكن اختصارها في العامل التكنولوجي فحسب بل إنّ هذا الأخير يعتبر وسيلة وليس غاية في حدّ ذاته.

ب.محفظة المعــارف: Porte feuille des connaissances

حيث تمثل الموارد أو الأصول الغير المادية (الموارد التنافسية)، لأنّها صعبة التحديد أو التقليد، وإدارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمديرين لأنّ المعارف موارد غير ماديةIntangibles وفي أغلب الأحيان ضمنيةTacites ممّا يصعب من تحديدها وامتلاكها. فالأبحاث والدراسات تشير إلى أنّ المؤسسة التي حققت نموا كبيرا وتطورا هي تلك التي تقوم بإدارة محفظة معارفها وتكييف ثقافتها وسلوكها وبنيتها ونمط إدارتها مع التحديات العالمية، أو بعبارة أخرى فإنّ المؤسسات القادرة على توقع التغيرات، هي تلك التي تملك أكبر حظ للنجاح في ظلّ التغيرات

---

[1] -METAIS, E et MOINGEONB. Le Management de l'innovation: le Learning Mix**.** **Revue française de gestion.**N=133.Mars-Avril. 2000. P.42.

والتطورات الحاصلة. لهذا فإنّ هنالك تحليل يركز على المعارف والكفاءات المفتاحية للمديرين (التكيف، الحدس، المرونة، الخبرة...) التي يجب التحكم فيها وإثرائها لضمان النجاح.

ج. هيكلــة(بنية) متعلمة: Une Structure Apprenant

إنّ الرهان الأكبر لبناء إستراتيجية مبنية على المعارف تتمثل في اكتساب أو خلق أو نقل و استخدام المعرفة وهو الأمر الذي يتطلب بنية تنظيمية ملائمة تكون أولويتها القدرة على خلق وتبادل المعارف.[1]

وقد ظهرت أشكال تنظيمية جديدة تعتمد على التقليل من المستويات التسلسلية (البنية السطحية) تمكن من الإدارة حسب المشاريع وتسمح بعمل الأفراد شبكيا (En réseau)، والهدف الأول من هذا النوع من البنيات هو تقليص وتحديد الحواجز بين مختلف مصادر المعلومات الداخلية والخارجية إلى أدنى حدّ ممكن.

وبظهور هذا النوع من البنيات التنظيمية ظهرت وظائف جديدة مرتبطة بإدارة المعارف والكفاءات مثل: مسؤول مركز المعارف Chief knowledge Officier ومدير رأس المال الفكري Chief Learning officier ...الخ.

د. هويــة متعلمة: Une identité apprenante

الهوية هي مجموع خصائص المؤسسة التي تطبعها بميزة محدّدة وتجعلها فريدة من نوعها ، فمفهوم الهوية يشمل ويتعدى مفهوم الثقافة، ويتمثل في التقاليد والممارسة الإدارية وتنظيم الوقت، وسلوكات الأفراد، والقيم الضمنية المشتركة بين الأفراد الذين يكونون المؤسسة.

فالهوية المتعلمة هي التي تسمح بالحق في ارتكاب الخطأ بشرط التعلم منه، وبتثمين وخلق وتقاسم المعارف وتحفيز التدريب المتبادل، والتي تجعل أفرادها قادرين على إعادة النظر في أطر التفكير والعمل ومناقشة المشاكل الحقيقية وخلق علاقات ثقة متبادلة بينهم، والهوية المتعلمة ضرورية لتشغيل

[1] -Idem.P.43.

الأشكال التنظيمية الجديدة الهياكل المتعلمة، والاستخدام الفعّال والناجح لنظم المعلومات، وإدارة محفظة المعارف.

2.3.5.استراتيجيات إدارة وتثمين رأس المال الفكري في المكتبة الجامعيــة:

يمكن التطرق إلى استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري من خلال البدائل المتاحة أمام المؤسسة ويمكن إيجازها فيما يلي:[1]

أ.إستراتيجية المعرفــة (رأس المال الفكري):

تعتبر أحد الفروع المهمة لإستراتيجية المؤسسة ككلّ، والّتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة (المكتبة).

ب.إستراتيجية إدارة رأس الـــمال الفكري:

ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع (BREVETS) و المهارات (Savoir-faire) والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالشركاء والمستفيدين وغيرهم.

ج.إستراتيجية رأس المـــال البشـــري:

من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أنّ إستراتيجيات النهوض برأس المال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي وزيادة درجة تعقيد المنتجات التي عقدت عمليات التصنيع، حيث أنّه وكنتيجة للتقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد، كما أنّ الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعدّدة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإنّ الفرصة تكون مستحيلة.

د.إستراتيجية خلق المعارف داخليـــا:

من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى " إعادة الهندسة التنظيمية Reingeneering Organisationnel حيث أنّ البحث عن مفاهيم جديدة في

---

[1]- حرحوش، عادل والمفرجي، صالح. الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات العربية، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**. جامعة فرحات عباس. سطيف، ع.1، 2001 . ص. 35.

مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكلّ تنظيم يبحث عن الفاعلية والنجاعة والمحافظة على بقائه واستمراريته.

و.إستراتيجية تحويـل (نقل) المعارف:

يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعّالة في مجال وظيفة البحث، وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية، وإدارة
الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

فالمهارات لابدّ أن تكون موضوع إثراء جماعي (التحويل والنقل) وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق أو إيجاد الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المكتبة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمكتبة ككل.[1]

4.5. إدارة المعرفـة داخل المكتبة الجامعيـة:

إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المكتبة، و يتسنى لها ذلك من خلال وجود نظام لإدارة المعرفة.

1.4.5. دور نظام إدارة المعرفة داخل المكتبـة الجامعية:

إيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية من الأمور الهامة والأساسية ويتمحور دوره في النقاط الآتية:[2]

أ. إيجاد وتأميـن المعرفـة Creating Knowledge:

---

[1]- المرجع نفســه، ص 37.

[2]- قنديلجي، عامر إبراهيم و الجنابي، عبد القادر علاء الدين. **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار المسيرة، 2007. ص.104-105.

تعمل نظم المعلومات المعرفية على تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، التحليلات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

ب. اكتشاف وتصنيف المعرفـــة Discovering and codifying Knowledge:

نظم الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence system يستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في عدد كبير من البيانات ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضا اكتشاف معارف جديدة.

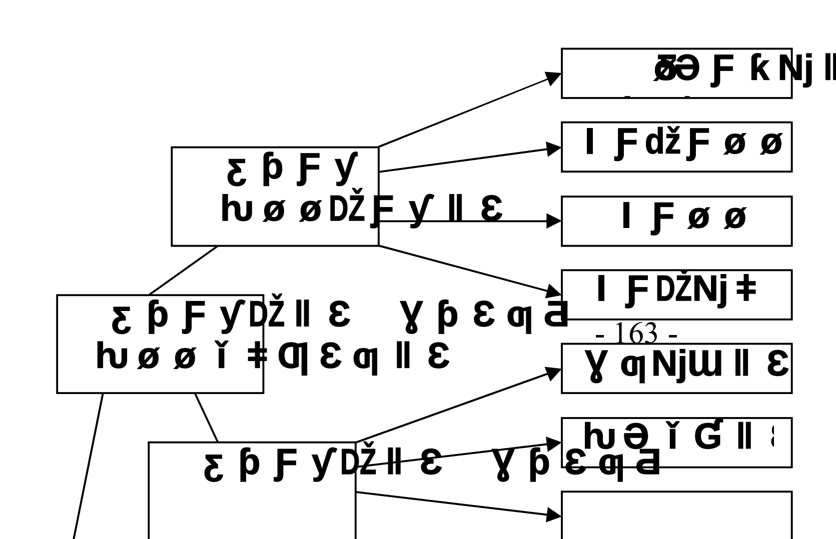
ج. تشاطر المعرفـــة Sharing Knowledge :

نظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد، على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم.

د.توزيع المعرفـــة: Distributing knowledge:

نظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي الذي يبيّن مصادر تنظيم وحفظ المعرفة بالمؤسسة



2.4.5. ممكنّات إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية:

تتطلب إدارة المعرفة وعملياتها بنية أساسية، وممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنّات لإدارة المعرفة، وتجعل من خلق المعرفة، تنظيمها وتقاسمها، وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا داخل المكتبة الجامعية، ومن بين هذه الممكنّات نذكر:

***الالتزام الإستراتيجي المستدام: Sustained strategic commitment:**

إنّ أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك، ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المؤسسة ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوكيات المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين.

ومن الضروري أن يكون التزام الإدارة ثنائي الجانب، فيجب أولا أن يكون إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم، يتقاسمون ويستخدمون المعرفة بأنفسهم باعتبار ذلك أفضل سبيل للنهوض بإدارة المعرفة وتبيان الأهمية الإستراتيجية وذلك عن طريق تقديم أمثلة عن السلوك المثالي والاتصال المطلق مع كل المستويات في المكتبة، ويجب ثانيا إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة، تشمل الموارد المالية والتقنية والبشرية، ولذلك يفضل إنشاء إدارة لإدارة المعرفة وتعيين موظف مسؤول (مدير) عن المعرفة.

وكثير من الموارد المؤسسية المهمة، مثل القوة العاملة ورأس المال لها، إدارات مؤسسية أساسية خاصة بها، والمعرفة كذلك لن تدار إدارة جيدة حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة المسؤولية في النهوض بإدارة المعرفة، ويجب أن يكون هذا الفريق الّذي يقوده مدير المعرفة مسؤولا عن مهمات مثل: إنشاء بنية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة، تصنيفها ومراقبة استخدامها.

وما أن يقوم نظام لإدارة المعرفة بالفعل، ويبدأ بالعمل، حتى تتغير مسؤولية مدير المعرفة فبدلا من أن ينخرط مباشرة في تجميع المعرفة وتصنيفها، فإنّه يبدأ بالعمل كمسهل

للمهمات والمعرفة تتولد من كل مكان داخل المكتبة، ويمارس مدير المعرفة دوره في خلق الوعي وتشجيع زيادة التقدم ومراقبة التحسينات.[1]

***إدارة سلسـلة القيم: Value Chain management**

إنّ إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكّنات الهامة لإدارة المعرفة، في الواقع فإنّ قدرا كبيرا من المعرفة التي تمتلكها المكتبة يتعلق بالمستفيدين وبالموردين والناشرين وهذا النمط من المعرفة يسمى معرفة المستفيدين، ويجب توليدها وتقاسمها وتنظيمها وتطبيقها، وإدارة سلسلة القيم مبنية على وقاع أنّ مكتبات اليوم لا توجد عادة منفردة بل على شكل وصلات (اتحادات) تكون سلاسل القيم، يكون فيها لكلّ مكتبة مستفيديها، وتكون المكتبة نفسها مستفيدا بالنسبة لمكتبات أخرى.

وما تجدر ملاحظته أنّ إدارة العلاقة بالمستفيدين هي الممارسة الإدارية الرئيسية التي تمكن من إدارة هذا النمط من المعرفة، إذ تقتضي إقامة علاقة وطيدة مع المستفيدين من حيث المعرفة تتفاعل في الوقت نفسه مع متطلباتهم والتغذية الراجعة التي يقدمونها.

وباختصار فإنّ أنظمة إدارة العلاقة بالمستفيد لا تساعد على جعل عمليات خدمة المستفيدين تجري بسهولة فحسب، بل تسهل عمليات إدارة المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارية المعرفة لجميع أقسام أو مصالح المكتبة وبعدّة سبل، فهذه الأنظمة تساهم أولا في خلق ثقافة تقاسم المعرفة وتولد ثانيا معرفة جديدة (بمعنى ما هو مكتسب من تغذية المستفيد الراجعة) ليس فقط عن المستفيدين بل أيضا عن متطلبات الخدمة وإستراتيجية تسويقها...الخ.

فبمجرد إقامة علاقة ثرية بين الموظفين والموردين وبين الموظفين والمستفيدين يمكن الحصول على المعرفة منهم وتنظيمها وتقاسمها، واستعمالها داخليا في صنع القرار، مما يحسن الطريقة التي تكون المكتبة بها سلسلة قيمها.

***استخـــدام التكنولوجــيا Use of information and communication technologies:**

---

[1] -TALLAWY,Mervat. **Knowledge Management Methodology: An Empirical Approach in core Sectors in ESCWA member countries**. New York, 2003.P.11.

تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها و تقاسمها و تطبيقها، إنّ تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي ممكنّات مناسبة، بمعنى أنّ مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلاّ عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة، إنّ حلول إدارة المعرفة الّتي تدير المعرفتين الصريحة والضمنية يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل البوابات الالكترونية أو مكان العمل الافتراضي أو خدمة البريد الإلكتروني، وكثيرا ما تكون المكتبات المتباعدة جغرافيا بحاجة إلى التواصل من خلال هذا الممكن من أجل التعاون بطرق مفيدة ومنتجة على الرغم من بعد المسافات.

***العامـلون وثقافـــة المؤسســة:**

يعتقد بعض المحللين أنّ تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي أهم الممكنّات لإدارة المعرفة، في حين يعتقد آخرون أنّ إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المؤسسة أيضا وليس على التكنولوجيا وحدها، ويعلنون أنّ استخدام الحاسوب وحده كثيرا ما يؤدي إلى فشل مبادرة إدارة المعرفة، ويتوقف نجاح تنفيذ تكنولوجيات جديدة دائما على عدّة عوامل بصورة عامة، واحد منها هو إدارة العاملين وثقافة المؤسسة إدارة فعّالة.

إنّ قسما كبيرا من المعرفة المؤسسية موجود في أذهان العاملين في المؤسسة فهم حملة المعرفة، مهمّون في تنظيمها، وهذا يفسر لماذا يكون للتحولات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي، ولا يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في أي مؤسسة مهما كان نوعها دون أن يوضع في الحسبان أنّ العاملين هم الّذين يولدون المعرفة، وأنّ أي مؤسسة لا تتضمن الموارد والمواد والعمليات فقط، ولكنّها تضم بالدرجة الأولى العاملين فيها[1].

يكمن رأس المال البشري في العاملين، في حين يشتمل رأس المال البنيوي على موارد داخلية مثل قواعد البيانات والبنية التنظيمية والطرق التسييرية، أما رأس المال الزبائني فيضم المستفيدين، إنّ القدرة التمكينية للعاملين والثقافة تركز على رأس المال البشري والبنيوي، ويحتاج رأس المال البشري

1- Idem.P.12-13

بشدّة إلى ثلاثة عناصر تتمثل في إعادة تعريف إدارة البنية المؤسسية وممارسات الموارد البشرية إلى أن تدار وفقا لذلك، وينبغي لثقافة المؤسسة أن تكون متناسقة.[1]

فالبنية المؤسسية تعرف كيف تجدّد عملية صنع القرار، وكيف تجري عملية محاسبة العمليات (والموارد المادية والبشرية معا)، هناك عدّة طرق لتصنيف البنى المؤسسية مثل التصنيف الرأسي أو التصنيف الأفقي، ولكن الواقع يشير إلى أنّ بعضها يسهل ممارسات إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة، أكثر من بعضها الآخر، فمثلا حيث يكون الابتكار شرطا مسبقا، فإنّ المؤسسات التي تكون بناها أكثر أفقية، وفيها بضع طبقات تراثية وموظفون مفوضون بالسلطات تتوفر فيها بيئة أفضل لتقاسم المعرفة وإدارتها، وبقدر ما يزداد المحتوى داخل مؤسسة ما تبرز ثلاثة متطلبات رئيسية هي:

أ. الحاجة إلى تنظيم المحتوى، حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لفعل ذلك وتصنف معلومات المؤسسات في فهارس، وتغيّر بنيتها حسب الطريقة التي يفكر بها العاملون، وهذا يبقى ممكنا طالما يطبق أغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة، ويستعملون مصطلحات راسخة في أعمالهم الوظيفية وهكذا يعترف المستعملون بعمليات التصنيف اعترافا حدسيا، وتبدأ هذه العمليات صغيرة وتنمو مع الزمن من حيث الجودة والاكتمال.

ب. الحاجة إلى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها، عملية البحث تشتمل على تصفح شبكة الانترنت، واستكشاف قواعد البيانات، التماس الوثائق، وما يسمى حلول إدارة المحتويات

والوثائق، يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة تخاطب وحيدة للنفاذ إلى الانترنت وإلى أي معلومة مخزونة في مخدمات ملف المؤسسة وقواعد البيانات، وتقدم هذه الحلول أيضا تسهيلا لاستعمال أدوات إرشاد وبذلك يصبح العاملون أكثر كفاءة ويحصلون على المعلومات بطريقة أسرع ويصبحون قادرين على اتخاذ قرارات أكثر اطلاعا.

ج.الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة، و سهولة النفاذ إلى الخبرة لها أهمية موازية لأهمية تسيير المحتوى والتصنيف، فالأفراد يتخذون قرارات أكثر فعالية، عندما يحصلون على مدخلات من أفراد

[1] -Idem. P.17.

غيرهم أكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح، وميزات تحديد مكان الخبرة تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحدّد أماكن الخبراء داخل المؤسسة، وتوفر المرافق للتعاون معهم، فهي تخلق أولا العاثرات على الأشخاص التي تحدّد مناطق الخبرة ثم تحدّد الصلات بالكلمات المفتاحية التي تميّز كلّ واحد من الخبراء، وكلا المرفقين يستعملان للقيام بعملية بحث فعّالة.

وتزداد الميزة التنافسية المؤسسية عندما يكتسب العاملون والفرق نفاذا إلى خبراء المعرفة، وتتطلب بعض الحالات تكنولوجيات تعاونية أكثر اتقانا في التعقيد، وهي غالبا ما تتضمن تنفيذ مراسلة آنية أو برمجية اجتماع الكتروني، فالمراسلة الآنية وسيلة سهلة لبناء التعاون، فهي تزود الموظفين بالقدرة على تبادل رسائل صغيرة في الزمن الحقيقي يمكن استخدامها لإقامة محادثة وحسب شركة **IDC**[1] هناك عدّة صيغ للمراسلة الآنية يبدأ استعملها حاليا في مكان العمل، وأصبح وجودها أمرا عاديا في حالات أخرى بما في ذلك خدمات المستفيدين.[2]

أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فتشمل حيازة (توظيف) القوة العاملة المعرفية وتمكينها (تدريبها) وتقييمها (قياس أدائها)، وتطويرها (إدارتها مهنيا) ومكافأتها (تعويضها) وكلما نفذت هذه الممارسات على وجه أحسن، كان تأثيرها أكبر في إدارة معرفة المكتبة، وأثمرت جهودها أكثر في خلق ثقافة تقاسم المعرفة.[3]

3.4.5.خصائص إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعيــة:

مع تطور اقتصاد المعرفة ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المكتبات باعتبار هاته الأخيرة مصدر من مصادر المعرفة والتعلم، ونظرا للعجز الذي أصبحت تواجهه المكتبات الجامعية في مواجهة احتياجات المستفيدين وتنوع فئاتهم وتخصصاتهم، أصبحت الإدارة التقليدية لا تغطي

[1] هي شركة استشارية في صناعات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تحلل توجهات التكنولوجيا وتتنبأ بها، بحيث يتمكن الزبائن من وضع إستراتيجية و اتخاذ القرارات مبنية على الواقع ولمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على الموقع:

http: //www.idc.com

2-idem.p.13

3- SHANHONG, Tang. **Knowledge Management in libraries in 21 st century**. [14-07-2006]. available on Internet**: http:// www nlc.gov. Cn/culc/en/indesc.**

المتطلبات التسييرية للمكتبة الجامعية ومن ثم هناك مكتبات جامعية سلكت نمط إدارة جديد للنهوض برسالة المكتبة الجامعية ودعم البحث العلمي وهو نمط له مميزاته وخصائصه ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- إدارة الموارد البشرية قلب (جوهر) إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية.

ب- هدف إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية هو دعم إبداع المعرفة (الإبداع المعرفي).

ج- تكنولوجيا المعلومات هي أداة إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

أ-إدارة الموارد البشرية جوهر إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية:

يعتبر المورد البشري، المورد الأكثر أهمية في نظام اقتصاد المعرفة وذلك لما يكتسبه من قدرات ومواهب لإدراك المعرفة والإمساك بها، لذا وجب على المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة الاهتمام بهذا المورد وتطوير إمكانياته من خلال وضع برامج للتكوين المهني، والتعليم المتواصل لكل فريق عمل المكتبة دون استثناء، وذلك من أجل رفع مستوى
معرفتهم العلمية، ودعم قدرتهم على اكتساب وإبداع المعرفة، شريطة احترام القيم الإنسانية حتّى يكون هناك تبادل للمعارف بين جميع الموظفين وبناء علاقات وطيدة بينهم لأنّ العلاقات الاجتماعية وحدها لها القدرة على الوصول إلى المعارف النامية في أدمغة الأفراد ولها أهمية في زيادة الكفاءة في العمل وتحسين مستوى العمّال.

ب-الإبداع المعرفي في المكتبـات الجامعيــة:

يعتبر الإبداع المعرفي صميم مجتمع المعرفة، ويتكون من مجموعة من العمليات تتعلق بإيجاد المعرفة، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها، والمكتبات الجامعية بمثابة أداة الربط في سلسلة النظام العلمي، وهي بما توفره من إمكانيات بيئة مناسبة للإبداع المعرفي سواء بالنسبة للعاملين فيها، أو المستفيدين منها والباحثين حيث تعتبر مشاركا فعّالا في دعم البحث العلمي، ومكان لالتقاء نخبة المجتمع، ومن ثم يفتح المجال للنقاشات والحوارات حول مواضيع مختلفة وتطرح إشكاليات عالقة و

يبدأ نقل وتحويل المعرفة بين مختلف فئات الباحثين والمستفيدين دون إقصاء للموظفين للخروج بحلول ونتائج تساعد في اتخاذ القرارات (نتائج الإبداع المعرفي).

إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية تطور العلاقة بين المكتبة والمستفيد ويساعد توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المكتبة على سرعة تدفق المعرفة ويمكن لكلّ مكتبة جامعية إقامة أو إنشاء ما يعرف بقواعد المعرفة من أجل الرجوع إليها في أي وقت والحصول على إجابات وحلول مناسبة.[1]

ج- تكنولوجيا المعلومات أداة المعرفة داخل المكتبات الجامعيــة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكلّ أبعادها وقدرتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، ولكن هناك عدد من الاعتبارات الّتي ينبغي الانتباه إليها عند اللّجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة يمكن أن نحدّدها فيما يلي:[2]

- تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخــدم:

ينبغي أن تكون هنالك جهود مستمرة وحثيثة للتأكد من أنّ تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاوب مع شتى الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمستفيدين، آخذين بعين الاعتبار بأنّ مثل هذه الاحتياجات تتغير وإنّ مواكبة مثل هذه التغيرات ضروري.

- بنية المحتويــات والمضامين (content structure) وسهولة الوصول إليها:

في النظم الكبيرة إجراءات الفهرسة، والتصنيف تكون ضرورية ومهمة تفرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.

- متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويـات:

---

[1]- SHANHONG, Tang. Idem.

[2]- DENNING, Steve. **Technology for knowledge Management**. [17-07-2008] available on Internet: **http:www.stevedenning.com.technology knowledge management.html.**

ينبغي أن يكون هنالك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.

- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النــظم المتوفـرة:

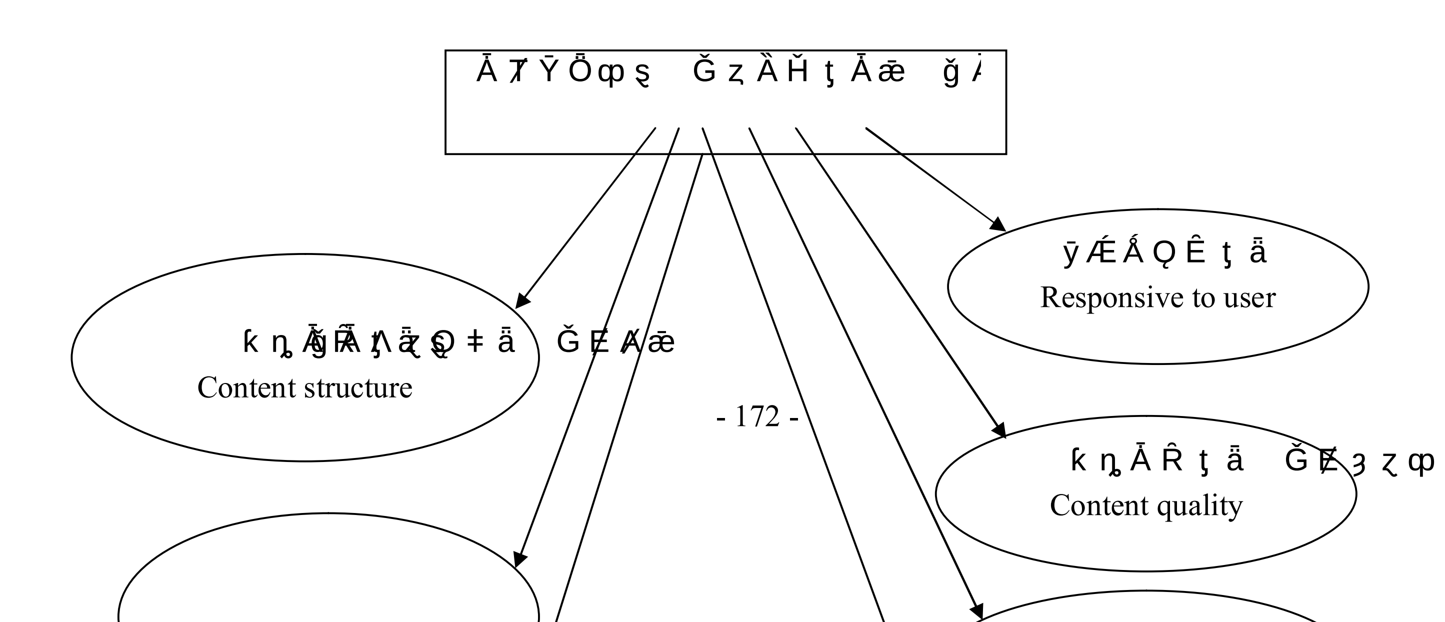
حيث أنّه من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة، مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلا.

- القـدرة والقابلية على التوسع والتطــــور:

فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مكتبات صغيرة مثل: مواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب HTML قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمكتبات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي.

- توافقيــة الأجهزة والبرمجيــات:

أي التأكد من أنّ الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة ومنسجمة مع سعة النطاق ، في الاتصالات من جهة وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين من الجهة الأخرى، وكذلك التوافق بين التكنولوجيا وقدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرامج المشاركة بالمعرفة التي تركز على التطوير والتحسين المتزامن لمجمل النظام من الناحيتين المتعلقتين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما ويمثل المخطط التالي تصورا لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها:



شكــل رقم(09): دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة.[1]

4.4.5.مواصفات المعلومات المطلوبـة لإدارة المعرفـة:

هنا لابدّ من التأكيد على أنّه بغرض أن تكون المعلومات الّتي يقدمها مركز المعلومات أو المكتبة جيدة ومفيدة، وقابلة للاستثمار المعرفي في أية منظمة أو مجتمع، لابدّ من توفر عدد من الخصائص الّتي نوجزها في الآتي:[2]

***دقـة المعلومات: Accuracy:** وتعني الدقة النوعية الدقيقة للمعلومات، على هذا الأساس فإنّه ينبغي أن تكون المعلومات الّتي تقدم للمستفيد في صورتها الجيدة والصحيحة، وهنا يأتي دور العاملين

---

[1] -DENNING, Steve. Idem.

[2]- فنـدليجي، عـامر إبراهيــم. **أسـس إدارة المعرفـة وإسـتراتيجيتها التكنولوجيـة**. [2008/07/19]. علــى الخـط المباشر: .http:// libwebserve .uob –edu-bh/sla07/ papers-pdf/arabic

على تجميع ومعالجة البيانات والمعلومات، لأنّ مثل تلك البيانات والمعلومات التي ستتحول إلى المستخدمين والمستفيدين في الحقل المعرفي هي خالية من الأخطاء.

كذلك فإنّ دقة المعلومات تشمل موضوعيتها أي أنّها تكون بعيدة عن التحيز حيث أنّ العديد من المعلومات وخاصة في مجالات العلوم الاجتماعية والسياسية، قد تميل إلى التحيّز لأفكار أو اتجاهات محدّدة بمعزل عن الأنظمة والاتجاهات الأخرى المختلفة معها.

***الموقوتــة: Timely** ونعني به التوقيت المناسب، وتقديم المعلومات واسترجاعها للمستفيد وصاحب القرار في الوقت المناسب، فتقديم المعلومات المطلوبة وإن كانت جيدة ودقيقة بطريقة متأخرة وفي غير موعدها للباحث أو صانع القرار في المجال المعرفي قد لا تفيده في شئ.

***الصلاحية والعلاقـة:Relevance** أي أنّ المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد ومنسجمة مع تطلعاته والواجبات المطلوبة منه والواجب أداؤها على الوجه الصحيح، وقد تختلف القيمة الموضوعية والصلاحية من شخص إلى أخر، فما هو مناسب لباحث ومستفيد معين ليس بالضرورة أن يكون مناسبا لآخر، ولابدّ هنا من التأكيد على شعارهم لابدّ أن تتحلى به المكتبات

بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة وهو المعلومة المناسبة ، للشخص المناسب في الوقت المناسب.

***التكامــل (complementary) أو الشمولية (compréhensive):** ونعني به تأمين كلّ جوانب احتياجات الباحث والمستفيد وتغطية مختلف جوانب موضوعه، دون نقصان في هذا الجانب أو ذاك من الموضوع الذي يبحث عنه ويحتاجه، ولا تتعارض الشمولية مع الجوانب الأخرى من سمات المعلومات الجيدة كالصلاحية والصلة الوثيقة بموضوع البحث ودقتها ومرونتها ومن الجدير بالذكر أنّه كلما زادت نسبة الاكتمال في المعلومات كلّما كانت أكثر فائدة.

وقد يضيف بعض المختصين خصائص وصفات أخرى مثل:

***الوضوح(Clarity)** أي تكون المعلومات بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع مواضيع أخرى.

***سهولة المنال والإتاحة(Accessibilité)** أي أنّ إمكانية الوصول إليها متوفرة وغير معقدة ولا يحمل الباحث مشتقات كبيرة غير مبررة في الوصول إليها، حيث أنّ الصعوبات الّتي تقف عائقا في سبيل الوصول إلى المعلومات ستكون على حساب التوقيت المطلوب.[1]

***قابلــة للتحقيق: (Verificibility)** أي أنّ المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها.

5.5.مـراحل إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعيـة:

تمرّ إدارة المعرفة أثناء تطبيقها ببعض المراحل المختلفة، ولكلّ مرحلة أهدافها وغاياتها، وما تجدر الإشارة إليه أنّ الأصول المعرفية تتغير أثناء المراحل المختلفة لإدارة المعرفة، تتحول من المعرفة الحالية الموجودة داخل المكتبة أو أي منظمة إلى معرفة متكاملة
ومتشابكة مع بعض المصادر والمؤسسات الأخرى وتعتمد إدارة المعرفة على أربعة مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

1.5.5.مرحلة المبــادأة:

في هذه المرحلة تدرك المكتبة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، والإعداد لجهود إدارتها، وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والفنية، وكذلك التنافس في جودة الخدمات وحاجات المستفيدين المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة، وتكمن التقنية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المكتبة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، ويمكن إدراك أهمية التغيير الاستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كلّ الأفراد العاملين.

---

[1]- المرجع نفسه.

[2]- البيلاوي، حسن حسين و حسين ، سلامة عبد العظيم . **إدارة المعرفة في التعليم.** ط1. الإسكندرية: دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.ص. 129.

وتعتبر إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كلّ الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي ينبغي على المكتبة تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد العاملين إدراكها.

وتحتاج المكتبة الجامعية إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة معرفتها التنظيمية بطريقة إستراتيجية ونظامية، ويعتبر بناء فرق عمل في هذه المرحلة أمرا ضروريا، حتى تتم الاستفادة من قوى العمل الموجودة من أجل انجاز الأعمال وتقديم الخدمات والمهام المختلفة، لأنّ إدارة المعرفة تتطلب نشاطا اجتماعيا بالمشاركة التطوعية لأعضاء التنظيم عندما يشتركون في نفس الرؤية والأهداف.

وبالتالي يجب أن تحدّد المكتبة الجامعية الرؤى والأهداف المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها بين الأفراد العاملين من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

مايمكن استنتاجه من خلال هذه المرحلة أن إدارة المعرفة ليست مهمة سهلة ، وذلك لأنّها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى، وكذلك الموارد التنظيمية خاصة منها الموارد البشرية، ومن ثم فإنّ التنظيم يحتاج إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي وتفعيل التوجه لإدارة المعرفة استراتيجيا ونظاميا، وبالتالي فإنّ بناء فرق عمل متخصصة للبدء في إدارة المعرفة، وتوفير الموارد أصبح ضرورة حتمية بالإضافة إلى أهمية استخدام القياس المقارن بالأفضل.

2.5.5.مرحلة الانتشار:

تحاول المكتبة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب، تخزين واستخدام المعرفة، وكون المكتبة قد أعدت لإدارة المعرفة (المرحلة الأولى)، فإنّه يمكن البدء في تنفيذ خطتها.

وفي هذه المرحلة يركز المديرون على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المكتبة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية تنظيمية

خاصة بها وتشمل الأداء، نظم إدارة الموارد البشرية مثل:التدريب ، الترقية الوظيفية، سياسات المعاشات، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الموجهة بإرشاد، وتتضمن هذه المرحلة تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها.

وتحتوي البنية التحتية على استخدام تكنولوجيا المعلومات وخصوصا الاتصال، وقواعد البيانات لتسهيل دعم أنشطة إدارة المعرفة، ويمثل تطبيق نظم المعرفة ونظم التخزين لتنظيم وترتيب موارد المعرفة أكثر المداخل شيوعا.[1]

3.5.5.مرحـلة التكامــل:

يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنّها أنشطة يومية لدى المكتبة وتركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها، وبالتالي فإنّ الأفراد العاملين يصبحون معتادين على مثل هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها.

وينصب الاهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين نوع المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات وخدمات، وعمليات خاصة بالمعرفة نظرا لأنّ المخرجات النهائية هي منتجات أو خدمات على مستوى المكتبة وخارجها (البيئة الخارجية للمكتبة أو الجامعة)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية الرئيسية، وتمثل الجودة والقيم محورين رئيسيين في هذه المرحلة، فضلا عن ذلك فإنّ المكتبة ينبغي أن تراقب المعرفة والأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة طالما أنّ كلاّ من بيئة المكتبة (البيئة الداخلية) وخدماتها تنفق مع متطلبات البيئة الخارجية.

وعلى الرغم من أهمية تدعيم تكامل وفعالية أنشطة وإجراءات إدارة المعرفة من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، فإنّه ينبغي عليها تكوين جماعات عمل من المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة.

4.5.5.مرحـلة التداخــل:

---

[1]- المرجــع نفسه. ص. 130.

و تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي حيث تحاول المكتبة أن تتكامل مع بعض المكتبات والأفراد الخارجيين مثل: الباحثين، المؤسسات البحثية...الخ، كما تسعى إلى توفير الموارد وتنظيم الوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المكتبات الأخرى.

وقد أكدّ معظم الباحثين على التعلم واكتساب المعرفة كإحدى الدوافع الكبرى في التحالف الاستراتيجي، وتوجد أيضا دراسات حالة كثيرة توضح أن صناعات التكنولوجيا الفائقة مثل التكنولوجيا الحيوية قد حصلت على المعرفة التي تحتاجها من خلال التشابك والتعاون الدولي، ومن ثم يسرت نقل المعرفة وتحويلها بين مختلف أنواع المنظمات.

وفي هذا الشأن يؤكد "نوناكــا Nonaka" أنّ المعرفة وانتقالها تستند على السياق التنظيمي، ولذا فإنّ المعرفة لا يمكن ابتكارها أو نقلها بين المنظمات ذات الثقافات المختلفة والهياكل والأهداف المتنوعة، ويعتبر التعلم والمعرفة محفزات قوية للتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات المختلفة في ظلّ وجود صناعات التكنولوجيا الفائقة. وطبقا "لبداركـو Badarco فإنّ الشراكة من خلال التحالفات يجب أن تعتمد على الثقة، وبالإضافة إلى ذلك تعتبر الرؤية المشتركة والأهداف الواضحة هي عوامل نجاح هذه العلاقات.[1]

و تقوم إدارة المعرفة داخل أي منظمة مهما كان نوعها من خلال عدّة مقومات متكاملة تتمثل في:

- ❖ البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
- ❖ محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.

---

[1]- البيــلاوي، حسن حسين. المرجع نفسه. ص. 132.

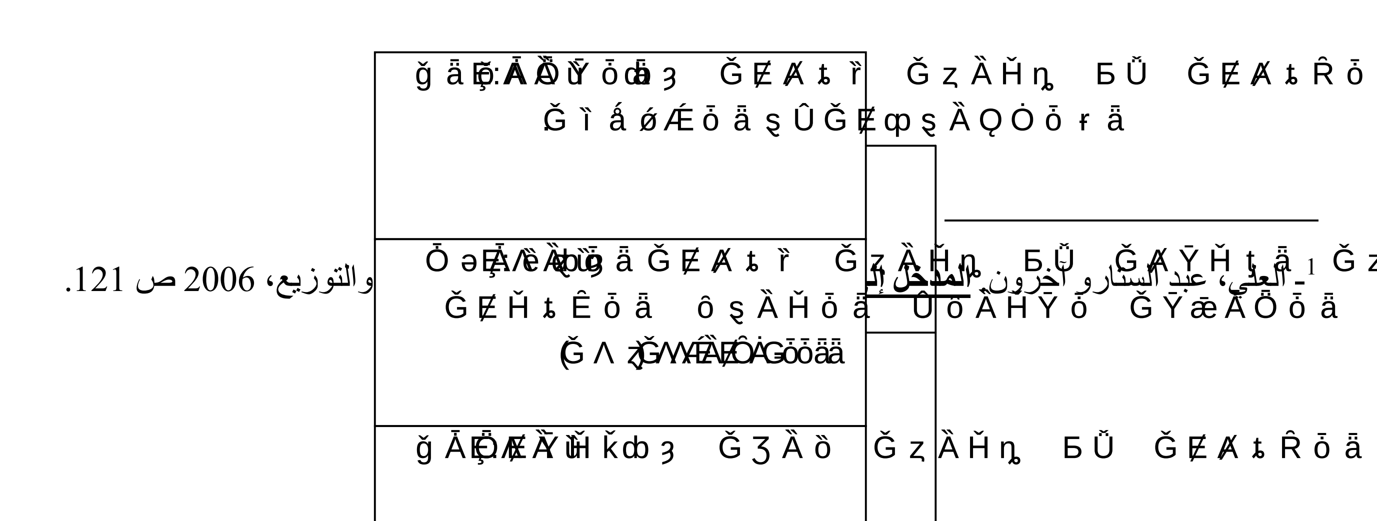
- ❖ تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره الخارجية والداخلية ومحاولة التوافق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ تنمية سبل التفاعل والتبادل بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل.
- ❖ إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء، وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.
- ❖ تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين الموظفين وتكوين قاعدة معرفية تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المنظمة.

6.5.تحويـل المعرفة داخل المكتبة الجامعيــة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات المعاصرة بكافة أنواعها وتطوراتها من الدوافع الأساسية في تمكين المكتبات الجامعية والأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وتوليد المعرفة، التي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، وتتم عبر الأنترنات وشبكات المعلومات الأخرى فالتعاون والتشارك بالمعرفة هي من الحلول التي برزت عبر تطورات المؤثرات والحوارات والمناقشات على الخط المباشر On line conferencingand forum. على سبيل المثال لا الحصر.

1.6.5 . مراحل تحويل المعرفة داخل المكتبة الجامعية:

و تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى ضمنية والعكس يمرّ بأربعة مراحل يمكن أن نوضحها من خلال الشكل الآتي:[1]



[1] العلي، عبد الستار وآخرون. المدخل إلى ... والتوزيع، 2006 ص 121.

شكل رقم (10): أمثلة مساعدة للتكنولوجيات المستخدمة في تحويل المعرفة.

أولا: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية: Tacit To tacit

إنّ الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين هي اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية، والتي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دورا بحدّه الأدنى. إلاّ أنّه هناك جزءا متزايدا من اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص تستخدم إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر، المعروف باسم البرمجيات الجماعية Groupware، وتستخدم مثل هذه الوسائل إما استكمالا لبعض أو عدد من اللقاءات والاجتماعات التقليدية، وفي بعض الأحيان تكون بديلا عنها.

تعتبر البرمجيات الجماعية نوعا هاما من برامج التطبيق التي تساعد الأفراد للعمل سوية في مجاميع عمل أو فرق، وإنّ البرمجيات الجماعية تدعم إلى حدّ ما كل الوجوه الأربعة من
نقل المعرفة ومن أمثلة البرمجيات الجماعية المعاصرة لوتس نوتس lotus notes، التي تقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات، وتسمح بشتى التطبيقات في مجال المشاركة
بالمعلومات وبناء وتنفيذ خدمة التوافق المتزامن أو الدردشة. ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة الغنية هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي على الخط المباشر والتي هي

واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية من مشاكل ومحدّدات البرمجيات الجماعية المستخدمة في بناء المعرفة الضمنية والمشاركة بها تكمن في درجة الثقة المكونة بين المشاركين، وكذلك إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون الاهتمامات المشتركة.

ثانيـا: تحويـل المعرفة الضمنيـة إلى معرفة صريحة: Tacit To Explicit

إنّ عملية التجسيد والإظهار هي الّتي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والّتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار. ونظم المشاركة والبرمجيات الجماعية الأخرى تستطيع أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حدّ ما. مجموعات الأخبار وخدمة القوائم وما شابههما هي من الأدوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية غير معلنة، فمجموعات الأخبار والمنتديات المشابهة يمكنها أن تسهم بالمعرفة من خلال طلبات المساعدة، والوثائق المنتجة من هذا المنتدى تصبح أرشفة مفيدة للمعرفة، وغالبا ما تسهم الأسئلة والأجوبة في هذا النوع من المعرفة المفيدة، وإنّ تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة من المجتمع المشارك الواسع أو من مجموعة من الخبراء القلة المشاركين.

ثالثـا: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة: Explicit To Explicit

وهذا المجال تسهم فيه التكنولوجيا المعاصرة بشكل واسع وواضح على اعتبار أنّ تكنولوجيا المعلومات والمعرفة تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة فهي الأقرب إلى المعرفة الصريحة، فحالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير

المعلنة فإنّها تتحول عادة إلى معرفة صريحة. لتسهم في التقارير، البريد الالكتروني، العروض وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمكتبات الأخرى، وقد ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة وتقليل المعوقات في إنتاج الوثائق الالكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة، وبالرغم من أنّ الطريقة الأكثر شيوعا في المشاركة بالمعرفة وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة هي كتابة الوثائق والبحوث...الخ، إلاّ أنّ التكنولوجيا المعاصرة جعلت من الممكن

استخدام طرق أخرى من المشاركة والتحويل مثل التسجيلات الصوتية الرقمية والتسجيلات الفيديوية والّتي أصبحت سهلة الاستخدام والإنتاج، وخاصة لهؤلاء الّذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى مثل هذه التكنولوجيات والمعرفة في استخدامها واستخدام معداتها.

فالشخص الخبير الّذي يمتلك معرفة صريحة قد يجد أنّه من السهل عليه الحديث لجهاز تصوير مثبت على الحاسوب، من الكتابة، أو حتى تسجيله صوتيا عبر أجهزة الالتقاط سهلة الاستخدام والمتوفرة، فالبحث وأدوات مناجم البيانات Data minig tools هي التكنولوجيات الأكثر أهمية في نشر المعرفة الضمنية والوصول إليها. و قد تكون المشكلة الرئيسية في الاستعلام عن الوثائق واسترجاعها هو وجود الكثير من الوثائق التي لا يحتاج إليها الباحث والّتي ليس لها علاقة بالمعرفة الصريحة التي يتحرى عنها، وهذا ما يعرف عادة بمشكلة دقة البحث.[1]

المعرفة بالمواقع الالكترونية يمكن أيضا أن تفتح الطريق بمثابة خارطة معرفة ، أو أداة تصنيف ، مثال ذلك الأقسام المنظمة هرميا، فالعلاقات داخل الهرم يمكن أن تكون عدّة أنواع، اعتمادا على التطبيق، أو على التصنيف النموذجي الّذي يتضمن عدّة أنواع من العلاقات وإنّ أهمية هذا النوع من التصنيف يمكن أن يكون باتجاهين: الأول يسمح للمستخدم بالإبحار والوصول للوثائق ذات الاهتمام من دون جهود البحث المضنية، وثانيا فإنّ خارطة المعرفة

تسمح للوثائق أن توضع في سياقها المطلوب وذلك يساعد المستخدم في تحقيق ملائمتها إلى الوظيفة المطلوبة ومن أمثلة التصنيف نذكر محرك البحث Google[2]. ومن هذا المنطلق فإنّه تتطلب المدخلات بواسطة الباحث التأكيد على أنّ التصنيف ينبغي أن يعكس الاحتياجات الفعلية

للأعمال، وقد برهنت التصنيفات على أنّها طريقة مناسبة ومعروفة، يتم من خلالها بناء نموذج موقع الكتروني يستطيع مساعدة المستخدمين والباحثين في البحث والإبحار إلى المعلومات المطلوبة،

---

[1]- العلي، عبد الستار. المرجع نفسه. ص. 124.

[2]- المرجع نفسه. ص. 124.

فالأفراد يريدون رؤية المعلومات تظهر بطريقة ضمن مخطط يعكس أولوياتهم، باستخدامهم المصطلحات المعروفة لديهم وهذا التوجه يقود إلى توليد وإيجاد تصنيفات مناسبة لإدارة المعرفة.

رابعا: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية:Explicit To tacit:

ينبغي أن تساعد التكنولوجيا المستخدمين والباحثين في إيجاد وتشكيل معرفة ضمنية جديدة فنظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون بالإضافة إلى استرجاع المعلومات، أن يسهل التفهم والاستخدام المثمر للمعلومات. وهذا ما يقود عادة إلى المعرفة.

وطريقة معالجة المعرفة الضمنية يمكن أن تدعم الفهم، مثال ذلك وضع وثيقة في سياقها الموضوعي وهو خطوة في عملية الأعمال ، عن طريق استخدام الوثائق المبوبة، مما يساعد الباحث والمستخدم على فهم إمكانات التطبيق، أو القيمة الاحتمالية لمعلوماتها واكتشاف العلاقة بين الوثائق والمفاهيم التي تحملها هذه الوثائق يساعد الباحثين في التعلم عن طريق اكتشاف فضاء المعلومات.[1]

هنالك عدّة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الالكترونية الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر أو التعلم عن بعد .

ففي داخل المكتبات وخاصة الجامعية يكون للتعلم على الخط المباشر ميزاته، من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل، كذلك فإنّ هناك تطبيقات وأدوات أخرى تدعم موضوعات التعلم عن بعد، وهنالك أساليب ووسائل الإيضاح التي تساعد الباحث والمستخدم في فهم

المعلومات المعروضة بطريقة أسهل ومن بينها التصنيف الشجري المتشعب للنصوص المستخدم في محرك بحث ياهو yahoo إضافة إلى رسوم توضيحية ومن الأمثلة الأخرى في محركات البحث التي يمكن الاستفادة منها في تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية themescape وvisial net.

2.6.5. مراحـل حصاد المعرفة من خلال التكنولوجيا المتاحة للمكتبة الجامعية:

---

[1]- المرجع نفسه. ص.125.

حصاد المعرفة هو حل مناسب لتوليد وتأمين المعرفة في المكتبة الجامعية، كذلك فإنّه حلا شاملا يكتسب قبولا واسعا، فحصاد المعرفة يمكن أن ينظر له كحل استراتيجي لتوليد المعرفة، حتما يسخر الميزات التكنولوجية مع السياقات ذات العلاقة. وحصاد المعرفة يناسب الطرق والتكنولوجيات المستخدمة لاقتناص المعرفة الضمنية المبادرة في الأداءات والفعاليات العالية، محولة تلك الخبرة إلى معرفة صريحة ومن ثم تحويلها إلى المستخدمين.

أما إجراءات ومراحل حصاد المعرفة التسعة في المكتبة أو أي منظمة فتتمثل في:[1]

***المرحلة الأولى: تحديد وتشخيص المعرفة:**

ويشتمل التحديد على تأمين خارطة للمعرفة تعكس الإجراءات والمعالجات وكذلك الأفراد الّذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعرفة أو تكنولوجيا أعرف كيف Know-how وتشتمل هذه الخطوة أيضا على الأشخاص الّذين يكون أداؤهم في القمة وكذلك نشاطاتهم المهمة الحساسة.

***المرحلة الثانيــة: إثـارة وانتزاع المعرفة:**

الخبراء والنشاطات يجب أن تحدّد أولا، ثم يطلب من الخبراء إيضاحات وتفصيلات عن النشاطات، والمعرفة ينبغي أن تجمع من مختلف أقسام ومصالح المكتبة وكذلك النشاطات المتعلقة بالأداءات المميزة تتابع ويستدل عليها ومن ثم توضع ضمن خارطة إجراءات حصاد

المعرفة. وكما هو الحال في النظم الخبيرة فإنّ مهندسي المعرفة ينبغي أن يدركوا بأنّ الوظيفة الأكثر صعوبة في توليد النظام الخبير هو إجراءات انتزاع المعلومات من الخبراء الأساسيين الّذين هم أصحاب الأداء الأفضل، والّتي تتعلق بنشاطاتهم الّتي يؤدونها، والقواعد الّتي يستخدمونها في صناعة القرارات، وعلى هذا الأساس فإنّ هذه المرحلة هي الأكثر دقة وحراجة، وإنّها ملزمة، حيث أنّ

---

[1]- Denning, Steve 2004. **Technology for knowledge management** [19/07/2006]. Available on Internet: **http://www.Stevedenning.com/technologyKnowledge management. html**

المنظمة أو المكتبة استطاعت أن تتواصل مع أصحاب الأداء، والّذين أصبحوا هم الخبراء تتمكن من تأمين ثقافة تشجع المشاركة في الخبرة.

***المرحلة الثالثـة: الاستحواذ على المعرفة:**

في مرحلة الاستحواذ أو انتزاع المعرفة يتم الاعتماد على أصحاب الأداء الأعلى أو الأفضل، أو ربّما الخبراء إن أمكن التعبير، ينبغي أن تختزن المعرفة في شكل منظم تنظيما جيدا. حيث أنّه في عملية انتزاع المعرفة هناك كمية جيدة من المعلومات قد تم استخلاصها من أصحاب الأداء الأفضل، وهنا يتم التركيز على القواعد و القرارات الرئيسية الّتي تحتاجها إلى الحفاظ عليها وتخزينها ومن أمثلة أنواع المعرفة الّتي ينبغي حفظها وانتزاعها وتنظيمها: أفضل الممارسات، النماذج والعينات، رموز البرمجيات، ممارسات وتجارب الآخرين، معلومات عن الوسائل والأدوات المستخدمة، وعن طريق اقتناص وتخزين المعلومات فإنّ عملية حصاد المعرفة تضيف قيمة إلى مستقبل المكتبة.[1]

***المرحلة الرابعـة: تنظيم المعرفة:**

وهنا ينبغي أن تنظم وترتب المعرفة، الّتي تم انتزاعها والحصول عليها بشكل منطقي حيث يتم بناء المعرفة بطريقة نظامية يمكن من خلالها أن تبنى بناءا وظيفيا يسمح إلى أي فرد في المكتبة من استرجاع المعلومات الضرورية بشكل سريع وكفئ ومناسب.

***المرحلة الخامسـة: تطبيق المعرفة:**

إنّ الغرض الأساسي من تأمين المعرفة في المكتبة هو أن تكون هذه المكتبة قادرة على إيجاد ضمانة للتطبيقات المعرفية الخبيرة بواسطة أصحاب الأداء المميز، لكي تصبح مثل هذه المعرفة مكرّرة ومضاعفة عند الجميع وعلى هذا الأساس فإنّ الجانب المهم في نظام إدارة المعرفة هو أن تتوسع المعرفة وتنتشر إلى تطبيقات لاحقة من قبل العاملين في المكتبة.

وقد يحتاج أداء وتطبيقات مثل هؤلاء الأفراد إلى المساعدة والتوجيه في انجاز وظيفة محدّدة، وقد لا تظهر التطبيقات نتائج آنية، بل ربّما تتطور إلى تعلم الفرد المستخدم ومثل هذا الاتجاه يمكنه أن

[1] -DENNING, Steve. Idem

يتطور عن طريق ما يسمى بالمساعدة الحساسة أو الدقيقة في سياق العمل والّتي ينبغي أن تكون جزءا لا يتجزأ من التطبيق، فهنالك معلومات للدعم والإسناد مثل المواصفات، والمصطلحات ،ووسائل الإيضاح، الأمثلة، والتي ينبغي أن تكون متاحة عند الطلب لكي يتم تحسين الأداء ومن الأفضل إعطاء كلّ فرد أدلة وإرشادات تفصيلية، يتم تجميعها وكذلك أشياء أخرى ينبغي أن يأخذها بالاعتبار، وقرارات ينبغي أن يتخذها، وخطوات ينفذها، وموارد يستشيرها ويعتمد عليها.

*** المرحلة السادسة: تسجيل المعرفة:**

تتطلب التطبيقات المعرفية في المنظمات (المكتبات) إنعاش الذاكرة لكي تتماشى مع الاستخدام وهذا يتطلب تسجيل التعلم الّذي حصل عليه المستخدم، مما يقود أو يؤدي إلى نمو في قاعدة البيانات المعرفية، فإجراءات جمع وحفظ المعلومات ذات العلاقة بموضوع البحث أو أي موضوع آخر يكون فيها بالإمكان اقتناص ومتابعة تاريخ الأداء والنشاطات والمنجزات وتهيئتها للاستخدام، وهذه الطريقة في الحفاظ على المعرفة تسبب التعلم في بيئة المنظمة ومحيطها، فتسجيل المعرفة يعني بأنّ تطبيقات ما تم عملها وانجازها ولماذا تم عملها، فلن يكون مصيرها النسيان، فالتوثيق الجيد يساعد المستخدم على فهم كيفية التعامل مع المواقف المشابهة في المستقبل، وإنّ أمثلة متعدّدة لمواقف مماثلة يمكن أن تحلل بشكل إجمالي.

***المرحلة السابعة: المشاركة بالمعرفة:**

المعرفة الّتي تم اقتناصها وتسجيلها وتوثيقها ينبغي أن يتم التشارك بها، وإلاّ فإن الاستحواذ والتسجيل لن يكون ذا تأثير وذا علاقة، وإنّ الجهود والتكاليف قد ضاعت إضافة إلى ذلك فإنّ المشاركة ستقود إلى البحث عن الإمساك بمعرفة أخرى، وبالتالي استخدام المعرفة القديمة إلى جانب المعرفة الجديدة، وهذه المعرفة بالإمكان توزيعها على عموم المنظمة لاستخدامها من قبل الجميع.

***المرحلة الثامنة: تقييم طريقة بناء المعرفة:**

التقييم يمكن أن يتم أثناء التطبيق والمشاركة، وهذا ما يكمل ويتمم إجراءات التغذية الراجعة، ففي خطوة الاستنباط والاستحواذ هناك بعض من القواعد المتبعة في صنع القرارات تكون قد جمعت،

وهي ذات قيمة محدودة عادة وقيمة تتلاشى عبر الوقت، لذا فإنّ التقييم ينبغي أن يشمل التعلم، وذلك من خلال تثمين تأثير المعرفة على الأداء الفردي، ومن هذا المنطلق فإنّ تقييم طريقة بناء المعرفة ينبغي أن تركز على إسهامات العاملين وأدائهم في المكتبة.

***المرحلة التاسعة: تحسين طريقة بناء المعرفة:**

إنّ عملية التحسين والتطوير هي إصلاحات مستمرة تؤثر على كافة الإجراءات والعمليات الأخرى فعن طريق التحسين والتطوير، يمكن تحقيق انسيابية المعرفة في عموم المكتبة، ومستوى الخدمات سوف يتحسن والقيم المنظمية المرتبطة بالأفراد والمجموعات سوف تتحسن وتتنامى، وهنا لابدّ من التأكيد على التحسين والتطوير ينبغي أن يشتمل على كلّ جوانب المعرفة وتطبيقاتها في المكتبة.

إنّ القدرة على توليد وحصاد المعرفة قد أصبحا حقيقة أساسية في الجوانب التنافسية للدول لتحقيق التميز وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وأصبحت المنظمات تتردّد على تأمين الموارد المطلوبة لتطوير المعرفة طالما أنّها ممتلكات غير ملموسة.

3.6.5. ممارســات إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية:

أ- إدارة المعرفة و تغير دور المكتبيين الجامعيين:

يشهد هذا العصر تغير كبير في أشكال المعلومات، مع بزوغ نماذج اتصالية جديدة ومختلفة وصاحب هذا التغير، تغير في دور المكتبيين الجامعيين حيث يؤكد كلّ من **BERTNES ،1999 CETUS and 2000**) أنّ عمال المعرفة سيحصلون على أهمية كبيرة في هذا القرن وبدون شك هم المكتبيين، أول وأهم دور للمكتبيين الجامعيين في اقتصاد المعرفة يتمثل في اكتساب معارف حول الإداريين والباحثين واحتياجاتهم كما أنّ الطرق التقليدية تقف عاجزة أمام مواجهة هذه الاحتياجات، ومن ثم أصبحت المكتبات الجامعية تحتاج لإدارة قوية وفعالة لضمان مصادر المعلومات على اختلاف أنواعها وتقديم خدمات على أفضل مستوى.

إنّ ما يحتاج إليه المكتبيين الجامعيين هو فهم المعلومات والمعارف الخاصة باحتياجات المستفيدين والوصول إلى المعارف الضمنية لمساعدتهم في الإجابة على استفساراتهم ومن ثم زيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وبعبارة أخرى فإنّ المكتبيون الجامعيون مطالبون -أكثر من أي فئة أخرى- بتوسيع معلوماتهم وإدارتها وهذا مايؤدي حتما إلى تعزيز كفاءات إدارة المعرفة وحسب (**Foo and al 2002**) أنّ المكتبيين الأكاديميين هم عمّال معرفة ويحتاجون لإثبات دورهم في الأبحاث من أجل ابتداع الحلول وإصدارها والتشارك بها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة.[1]

ب- إدارة المعرفــة وتطبيقها في المكتبة الجامعية:

الهدف الأساسي لإدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية هو دفع إتاحة المعرفة التي يمكن أن تساعد المكتبيين الجامعيين لنقل معارفهم وتحويلها من ضمنية إلى صريحة أو جماعية لكي تصبح مهامهم أكثر كفاءة وواقعية.

كما أنّها تسعى إلى توسيع دور المكتبيين لإدارة جميع أنواع المعلومات والمعارف الضمنية من أجل تكوين قاعدة معرفة المكتبة، يمكن لإدارة المعرفة أن تجعل المكتبة أكثر فاعلية من خلال تشاطر المعرفة التنظيمية حيث توصلا كلّ من (**Kim, 1999 and Jantz, 2001**) إلى أنّ إدارة المعرفة وممارساتها تنتزع المعارف الضمنية من الأشخاص، وكيف يمكن مساعدة من حولهم؟، وكيف نلاحظ ونقرأ خبراتهم؟، أو بالأحرى كيف يمكن تحديدها لأنّ المعارف الضمنية مهمة بالنسبة للمكتبيين الجامعيين من أجل اتخاذ القرارات وإدارة أصول المعرفة لدى المكتبة لتجنب وتفادي ازدواجية الجهود المبذولة أو ما يعرف بالعمل المزدوج.[2]

---

[1]- MAPONYA, Pearl m**, knowledge management practices in Academic libraries: a case study of the University of Natal, Pretermaritzburg Libraries 2004**. [14/08/2006]. Available On Internet: **http://Bibliotecauniversia–net/htm (bura/ficha) parans /id/906539 html.**

[2] - MAPONYA, Pearle m. Op.cit

إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية تتطلب تأهيل الذهنيات أولا وقبل كلّ شيء، ثم ومن خلال تشخيص حقيقي وتقدير الانحراف ما بين الموارد الحالية والموارد المستقبلية المرغوبة، هذا من شأنه التمكين من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للعمل ووضع خطط للتكوين والتدريب والتوظيف، وإدارة مسارات العمل بالنظر لمخطط تنمية المكتبة ككلّ والإمكانيات التي تتوفر عليها، تكون الغاية منها التحسين الشامل أو الجزئي للمهارات والإدماج في العمل.

فمثل هذا التشخيص قائم على تحديد الوسائل التي تمكن من تقليص الفجوات فيما يتعلق بالتحويل(النقل الداخلي للمعارف) أو كسب التزام وولاء المهارات المتاحة، أو القيام بالتنبؤات المستقبلية لتشكيل المهارات من أجل إعادة تأهيلها.[1]

فتنمية الكفاءات التي قد يصاحبها تحويل للمهارات أصبحت تشكل رهانا كبيرا للمكتبات التي تريد الاستمرارية، وهذا يتطلب خلق بيئة داخلية متعلمة لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة، فنجاح المكتبة يتطلب إرادة إدارية تشجع على التأقلم والتكيف الدائم والمتعدّد الأبعاد الذي يساير الرهانات الإستراتيجية لها، والذي يقود إلى تحديد محاور التنمية على مدى زمني متوسط خاصة بالنسبة للمكتبات التي تكون موضع التأهيل ثم تصميم خطة موجهة لتحقيق احترافية الأفراد ويكون الغرض منها محور الفوارق المعرفية وتقريبها من حدود الامتياز، ما يمكن قوله أنّ إدارة المعرفة تشكل مسار متكامل ينطلق من المشاركة في الإبداع والابتكار، الاستقطاب، التشاطر واستعمال المعرفة ثم تخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة.

ج- ابتكار المعرفــة:

إنّ الهدف الجوهري للمكتبات الجامعية هو تزويد الأسرة الجامعية بالمصادر وخدمات المعلومات لدعم البحث العلمي، والمصدر المفتاحي في كلّ ذلك والذي يجب اكتسابه والحصول عليه

---

[1]-Yves Buck, Jean**. Le management des connaissances**. 3 ed. Paris : Edition d'organisation, 2000 p.58

هو المعرفة، والمعرفة في المكتبات تتعلق بمعرفة العمليات والإجراءات، معرفة تتعلق بالمستفيدين واحتياجاتهم، المعرفة بالمجموعات (الرصيد المعلومــاتي)، ومعرفة تتعلق بالتسهيلات الّتي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة، هذه الأنواع من المعارف يجب توفرها ولابدّ من إيجادها في قاعدة المعرفة بالنسبة للمكتبة لكن هذا لا يمنع من اكتساب معارف أخرى جديدة من أجل ترشيد إدارة المكتبة وتحسين خدماتها وتحقيق التميز بين المكتبات الأخرى المشابهة.

يتضح أنّ المعارف المكونة لقاعدة معرفة المكتبة تكون موزعة على مختلف مصالح المكتبة ومترابطة فيما بينها، كما أنها ليست حكرا على فرد واحد داخل المكتبة بل هي موجودة لدى جميع أعضاء فريق العمل وقد أكد كل من **(Newelle and al 2002)** على ما يلي:[1] - ابتكار المعرفة أو إيجادها هو الحاصل أو الناتج النهائي لتفاعلية العمليات بمشاركة جميع الأفراد وما يقدمونه مع بعضهم في مشروعهم أوخطتهم مع تعاون الجميع على التنظيم.

- التفاعل والاتصال يمكن من مقارنة أفكار الفرد الواحد وخبراته مع الآخرين ومن ثم تبادلها.
- إيجاد المعرفة عملية مهمة لإدارة المعرفة، هي مركز المهارات الجديدة منتوجات وخدمات جديدة، كما أنّها أهم عملية لإيجاد أفضل الأفكار وأكثر فعالية لعمليات إدارة المعرفة.
- إضافة معارف جديدة إلى قاعدة بيانات المعرفة يدّل على قدرة أو كفاءة وأصالة الأفكار والحلول لدى المكتبة.
- عندما تقيم المكتبة ماذا تعرف و ما لديها من قيم وأولويات يمكنها أن تطور أنظمة التعاون والتشاطر التي تؤدي بدورها إلى إيجاد معارف جديدة.

تعتبر المعرفة هي الممكن الرئيسي للمكتبات الجامعية حتى تتمكن من خلالها فهم احتياجات المستفيدين.

د- اقتناص (الإمســاك) المعرفة:

---

[1]- MAPONYA, Pearl m. Op. cit

يعتبر كلّ من (**Prost roub and Romhardt 2000**) أنّ الإمســاك بالمعرفة واقتناؤها مهم لنجاح وتطوير القاعدة المعرفية التنظيمية، فالكثير من المنظمات كثيرا ما تعاني مرارا وتكرارا من فقدان خبرات قيمة أو ثمينة من خلال مغادرة الأفراد لمناصبهم إما بسبب وجود فائض في عدد العمل (الموظفين، أو التقاعد، أو الوفاة أو غيرها من الأسباب، والحقيقة أنّ الكثير من المعارف مخزنة أو محفوظة في عقول الأفراد وكثيرا ما تفقد في حالة عدم استقطابها أو الإمساك بها وحفظها في مكان آخر (ملفات عادية، أو قاعدة بيانات...الخ) أفضل طريقة لتجنب الفقدان الجماعي للذاكرة التنظيمية هو التعرف على هوية (حقيقة) الخبرات أو المهارات وقدرات الموظفين والإمساك بها من أجل الذاكرة التنظيمية للمكتبة.

والمكتبات الجامعية بحاجة إلى تطوير طرق الإمساك واستقطاب المعارف الداخلية والمنهج العلمي من أجل الحفاظ على المعارف الداخلية واستقطابها يتضمن جمع سير ذاتية لفريق عمل المكتبة ومحاولة وضع قاعدة معرفية للمكتبة مع تجديد مضمونها كلّما استلزم الأمر، في حين يمكن إخراج المعلومات المتكررة وإخراجها في شكل تقارير بالإضافة إلى ذلك
يمكن بناء قاعدة أخرى خاصة باحتياجات المستفيدين، كذلك عليها أن تطور طرق الردّ على احتياجات مستفيديها وابتكار طرق جديدة وهذا ما يتطلب وعي وإدراك من طرف الموظفين، ويعتبر إيجاد المعرفة والإمساك بها نقطة البداية بالنسبة للمكتبة.

اقتنـاء أو إيجاد المعرفة يعتبر نقطة أساسية لإيجاد إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية(**Shanhony 2000**) ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:[1]

* توطيد روابط المعرفة مع المكتبات المشابهة والمكتبات المجاورة.
* الاهتمام ببرامج التدريب (التكوين)، الملتقيات، المؤتمرات، ورش العمل.
* الاشتراك في مجموعات التنفيذ (التطبيق) من خلال الشبكات.
* تثمين منتوجات المعرفة ومصادرها في شكل أدلة ،تقارير بحوث، وثائق رمادية.

---

[1]- MAPONYA, Pearl m. Op. cit.

المكتبات الجامعية تحتاج إلى تجهيز فريق عمل يتكون من مكتبين جامعيين يدركون كيفية التعامل مع المسائل بنجاح والتأقلم مع تغيرات القرن الواحد والعشرين أين أصبحت المعرفة هي المحرك والمقود الذي يوجه سير العمل في أي منظمة مهما كان نوعها.

7.5. منهجيــة فريق العمل داخل المكتبة الجامعية:

أصبحت الوحدة الأساسية لأداء الوظائف والأعمال داخل المنظمات هي الفرد العامل وما يمكن أن يقدمه، وقد أدّت التطورات المحيطة بالمكتبات الجامعية نتيجة ثورة المعلومات والعولمة وما صاحبها من تغيرات إلى الاهتمام بنظام فرق العمل باعتبارها الوحدة المفضلة لتحقيق التميز.

تجمع الأدبيات في مجال التمكين على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق مدخل التطوير والتحسين، وهي لم تعد مجرد موضة عابرة بل أصبحت طريقا لأداء العمل على أكمل وجه، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة أن يتعلموا بناء واستخدام

فرق العمل بوضعها أسلوب عمل. ومن ثم نريد من خلال هذا العنصر التعرف على المقصود بفريق العمل، خصائصه، أهميته وأهدافه.

1.7.5. مفهـوم فريق العمـل:

نعلم أن الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محدّدة ومشتركة، وهناك من عرف فريق العمل على أنّه: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محدّدة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أنّ هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.[1]

---

[1]-زاي، عادل. **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل.** [د-م]: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ص. 5.

كما يمكن تعريفه: على أنّه عدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فردا يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة.[1]

2.7.5. نشــأة وتطور منهجية فرق العمـل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، فمثلا أكدّ مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري في عملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وعلى هذا الأساس فقد أضاف قاموس التميز الإداري مصطلحات عدّة مثل : العمل الجماعي، فرق العمل وكذلك يشار
إلى تأثير كلّ من هنري فايول (1949) وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتباره الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

عرّف جابلـونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنّها: استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الخدمات والإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة وفرق العمل وذلك بتأثير جهود الدكتور إدوارد ديمنج، وفي تقديم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة، وذلك في عام 1981 وأكدّ هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنّها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلازال الاهتمام

2- المرجع نفسه. ص.6

بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح و منحهم مجالا أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية والتشجيع على المراقبة الذاتية.[1]

ومن ثمة يمكن القول أنّ التحول الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

3.7.5. خصـائص فريق العمل الفـعّال:

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعيا ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أنّ المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويتشرك فيها كافة أعضاء الفريق وتمتاز بالوضوح وبالإجماع ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن أي عضو وتكون منتقاة ويمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي:[2]

- المعلومـــات:

وتتدفق بحرية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الإدارية الواحدة، ويشترك فيها جميع أعضاء الفريق وهي قائمة على الصراحة والوضوح.

- علاقـة الأعضـاء:

تقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على أساس من الثقة والاحترام المتبادل بينهم حيث يتعاونون معا ويدعمون بعضهم بعضا من أجل انجاز مهمة الفريق.

- جـو العمــل:

---

[1]- Devillard, Olivier**. La Dynamique des organisations**. Paris: édition d'organisation 2000. p.20-21.

[2]- تـوماس، كويك. **بناء فريق عمل ناجح**. ط 1.القاهرة: مكتبة جرير، 1999. ص. 04-05.

إنّ جو العمل داخل الفريق واضح وغير قائم على التهديد والمنافسة ولكنّه قائم على المشاركة وممارسة النقد البناء وبحرية تامة ودون قيود.

ـ اتخـاذ القـرارات:

من خلال الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات يتم اتخاذ القرارات بالإجماع وبالتالي يلتزم الجميع بتنفيذ تلك القرارات واستغلال الفرص المتاحة.

ـ السلـــطة:

في أي فريق عمل فعّال يتحمل كلّ عضو جزء من المسؤولية في التأكد من سير الفريق على المسار السليم وبالتالي فالسلطة هنا يشترك فيها الجميع.

ـ الخـــلاف:

يعتبر طبيعيا ونافعا، حيث أنه يكون حول الموضوعات وليس حول الأشخاص وبالتالي فإنّه يعد هاما وفي مصلحة بناء الفريق.

ـ الحفــز:

الحفز من أجل الالتزام بالأهداف التي حدّدها الفريق وإشباع حاجة الانتماء وإتاحة فرص أكبر للإنجاز من خلال الفريق.

ـ المكــافآت:

وتتركز على إسهام الفريق ككلّ.

ـ الإبـــداع:

من أجل المزيد من الخيارات، وهو موجه نحو إيجاد حلول المشكلات.

4.7.5. التحـول إلى ثقافة الفـريق:

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة، هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن أعراضها تبرز وتتضح من خلال قلّة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات،

وتفشي السلبية وكثرة الشكوى، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعا محتدما بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة الّتي تترتب على تشكيل الفريق.

وتواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، تكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب، القلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة، وتقييم ما يقوم به الآخرون، ومقاومة التغيير والتوتر، هذه المشكلات تعتبر أعراضا صحية ولا يجب الخوف منها، إذ أنّ جميع الفرق تمرّ بهذه المرحلة قبل النقلة الثقافية المرتقبة وهناك ثلاثة مراحل أساسية يمر بها فريق العمل:[1]

أ- المشاعر والتحفيز:

لابدّ لأعضاء الفريق من أن يعبّروا عن مشاعرهم بحرية تامة، فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم، والفرق الناجحة تولي اهتماما متوازنا بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والّتي تتضمن التعبير عن المشاعر.

وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبّر عن مشاعره السلبية، لأنّ الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر، ولايمكن أن تزيد الثقة إلاّ إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

ب- مخــاوف المرحلة الانتقالية:

من أهمها الخوف من المجهول ومن تحمل المسؤولية والفشل، ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، والخوف من النجاح ومن التغيير ومن تخلي الآخرين.

ج- بنــاء الثــقة:

هو الوجه الايجابي للخوف، ويرى "دوجلاس" أنّ الثقة هي التأكد من أنّ الآخرين لن يتميزوا علي أبدا، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدونه. أي أنّني أستطيع أن

---

[1] -عطية، حسين. **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر.**[د-م]: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص. 46.

أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة وعلاقاتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه.

ويتحدّد مستوى ثقتنا سواء أكانت تلقائية أم حذرة، موجودة أم غير موجودة على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.[1]

والقائد الناجح يسعى لتدعيم روح الفريق لدى مرؤوسيه بمختلف الوسائل منها بث روح التعاون بينهم، التدريب على العمل المشترك، ورفعه الروح المعنوية لهم بما يحقق لهم الشعور بالرضا في عملهم، ودعم التقاليد لديهم، تنمية علاقاته بهم، والسعي لتحقيق الانسجام ، والتعاون والترابط بينهم وإشعار الفرد بأهميته وتحديد الأهداف وتشجيعهم على تحقيقها والسعي لاستغلال مواهب المرؤوسين لديه وغير ذلك.

إنّ القيادة الناجحة هي الّتي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وانجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أنّ المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها وإنّ نجاحها يعتمد على المدى الّذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حلّ المشاكل وعلى المدير أن يدرك بعض المفاهيم التاليــة:[2]

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدنها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق من أجل تحفيزهم وخلق التماسك.
- كلّ فرد في الفريق له احتياجاته الشخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.

---

[1]- المرجــع نفسه. ص. 47.

[2]- شفيق، محمد. **الإنسان والمجتمع مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.ص. 244.

- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزا ذاتيا قويا للعمل.
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
- النّاس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

إنّ التأكيد على أهمية فريق العمل تعكس الرغبة الدائمة للممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج أداء إداري تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمرّ بها المؤسسات بما فيها المكتبات الجامعية، لأنّ ثقافة و منهجية فرق العمل تساهم في التحريك والتنشيط التركيز والتماسك في نفس الوقت، إدارة التحفيز، استغلال المواهب، تحميل المسؤولية وهي ليست غاية بل وسيلة تهدف إلى تحقيق مؤسسة ناجحة لها مميزاتها وخصائصها بين المؤسسات الأخرى.

خلاصة الفصـل:

تحتاج المكتبات الجامعية التي تسعى إلى الأداء المتميز في ظلّ اقتصاد المعرفة إلى أن تغير قيمها وأن تستثمر ما لديها من أصول فكرية، ولكي تفعل ذلك ينبغي على الأفراد اكتساب مهارات جديدة، وعلى وجه التحديد فإنّهم في حاجة إلى تعلم المهارات التي تسمح لهم بإيجاد وإدارة واستخدام المعلومات والمعرفة، وإذا ما تم توفير البيئة الملائمة فإنّ الإدارة التنظيمية وخدمات المعلومات سوف تصبح أكثر كفاءة وسوف يستطيع الأفراد العاملون تحسين قدراتهم الفردية والقدرات التنظيمية للمكتبة، لأنّها عوامل رئيسية للنجاح في إدارة المعرفة، ويتطلب ذلك التركيز على الأصول الفكرية والتنور المعلوماتي من أجل إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي احتلت مكانة بارزة في جميع القطاعات و المجالات وجاءت ثاني التحديات بعد العولمة، ومن ثم يمكن القول أنّ إدارة المعرفة ليست بالأمر الصعب أو المستحيل إنّما هي مفهوم يتطلب توفير المناخ والبيئة المناسبة لها وسوف تكسب المكتبات الجامعية القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ويتطلب ذلك التعاون الجاد بين المكتبة وبيئتها الخارجية أو الجامعة من جهة وبين الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

الفصل السادس:

إدارة المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري-قسنطينة-

تمهيد:

1.6.التذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة.

1.1.6.أهم تساؤلات البحث.

2.1.6.الفرضيات.

3.1.6.المنهج وأداة جمع البيانات.

4.1.6.العينة.

2.6.جدولة البيانات وتحليلها.

3.6.أهم نتائج الدراسة.

4.6.الاقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إنّ المكتبات الجامعية مثلها مثل المؤسسات الخدمية الأخرى تسعى لتقديم أفضل الخدمات ولا يمكن أن تبقى محايدة للتغيرات التي تحدث في المجتمع وفي المكتبات المشابهة لها في العالم، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرارية لابدّ أن يتوفر لها المعرفة اللاّزمة حول طرق التسيير، أنواع الخدمات، فئات المستفيدين وحاجاتهم، الكفاءات المتوفرة الحالية وحاجاتها المستقبلية فإذا ما توفر لها ذلك فستتمكن حتما من النهوض برسالتها، وتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب، لكن هذا لن يتحقق لها إلاّ بتأهيل الذهنيات وتوجيه سلوكيات الأفراد، لأنّه وفي ظلّ إدارة المعرفة لابدّ أن تكون لدى الفرد مؤهلات خاصة لتجسيد مفهوم إدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية من بينها: القدرة على تحمل المسؤولية، امتلاك الخبرة والكفاءة في أداء المهام، القدرة على الاتصال، روح التعاون، والدعوة للعمل الجماعي.

إنّ نظام إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية يدعو إلى إعادة النظر في جميع العناصر المكونة لها سواء من ناحية الإدارة والتسيير أو من ناحية الخدمات المقدمة الحالية أو التطلعات المستقبلية، الشيء الذي يجعل المكتبة الجامعية بحاجة إلى موارد بشرية على أتم الاستعداد لتقديم ما لديها من معارف سواء كانت ضمنية أو صريحة لتغيير وتطوير المكتبة وفقا لاحتياجات الواقع والاستراتيجيات المستقبلية استجابة لمتطلبات مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.

ومن أجل التعرف على دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية، لابدّ لنا من إجراء دراسة ميدانية مكملة للجانب النظري للتعرف على واقع هذه المكتبات وما تحتاجه من كفاءات للنهوض بالبحث العلمي وتحقيق ثقافة المعومات في المجتمع، هذا المورد الذي أصبح يقاس به تقدم وتخلف كلّ بلد.

1.6.التذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1.6.التذكير بأهم تساؤلات البحث:

من بين التساؤلات التي استدعت إشكالية البحث طرحها:

- هل هناك فهم واضح لمفهومي إدارة المعلومات وإدارة المعرفة من طرف اختصاصيي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري -قسنطينة-؟.
- هل التكوين في إدارة المعرفة هو امتداد للتكوين في علم المكتبات؟
- ما هي المهارات الواجب اكتسابها للقدرة على إدارة المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري- قسنطينة-؟.
- ما هي التغييرات الواجب إحداثها من أجل التوجه نحو إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري- قسنطينة-؟.
- ما هي الصعوبات التي تواجه اختصاصي المعلومات وتحول دون تطبيق إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري–قسنيطنة-؟.

2.1.6.التذكير بالفرضيات:

الفرضية الأولى:

- المبادرون إلى إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هم المسؤولون على مستوى الإدارة العليا لما لهم من مهام جوهرية في هذا الصدّد.

الفرضية الثانية:

- إنّ طريقة معالجة البيانات وتحويل المعارف تجعل التكوين في إدارة المعرفة يختلف عن التكوين في علم المكتبات.

الفرضية الثالثة:

- ثقافة تقاسم المعرفة من أهم الممكنّات لإيجاد نظام لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

الفرضية الرابعة:

- عدم امتلاك إستراتيجية لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

3.1.6.التذكير بالمنهج وبأداة جمع البيانات:

في محاولتنا الحصول على أوصاف دقيقة للظاهرة المدروسة اخترنا الطريق الذي بإمكانه أن يؤدي بنا إلى الكشف عن بعض الحقائق، لذا فإنّنا استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي حتى ندرس الحالة الراهنة للظاهرة من كلّ جوانبها وحتى نتعرف عليها من خلال جمع البيانات، وتنظيمها، تبويبها، جدولتها ثم عرضها مع التحليل المناسب والموضوعي في إثراء موضوعنا بمعطيات إضافية جديدة.

وحتى نحاول الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة وفرضياتها استخدمنا أداة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة المتمثلة في الاستبانة، وحتى نتمكن من التحقق من الفرضيات المطروحة والبرهان عليها عبر البحث فإنّنا وضعنا أسئلة الاستبانة في خمسة محاور:

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث.

المحور الثاني: إدارة المعرفة واختصاصي المعلومات.

المحور الثالث: مهارات إدارة المعرفة.

المحور الرابع: تقاسم المعرفة أهم ممكن لإدارة المعرفة.

المحور الخامس: الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

وقد تم توزيع استمارات الاستبانة على مكتبيي مكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة **40** استمارة.

4.1.6. العينــة:

لقد أخذنا عينة من مجتمع الدراسة كالآتـي:[1]

- محافظ رئيسي 01.
- محـــافظ 08.
- ملحق بالمكتبات الجامعية 35.
- مساعد بالمكتبات الجامعية 38.

حيث بلغ العدد الإجمالي 82 مكتبي أخذنا منه 40 فردا لتمثل ما نسبته 32.80%.

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث

سيتم تناول مختلف الخصائص الديموغرافية أو كما يطلق عليها متغيرات المراقبة (الجنس، السن، المستوى التعليمي...) والّتي وضعت في بداية استمارة الاستبيان، وذلك قصد توظيفها فيما بعد عند حساب مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، كذلك الحصول على مثل هذه البيانات يعتبر بمثابة سيرة ذاتية الّتي لها بالغ الأهمية في تكوين قاعدة المعرفة بالنسبة لموظفي المكتبة، لأنّ متغيرات السن، الجنس المستوى التعليمي،...لكلّ موظف تتحكم في استعداداته.

[1] [illegible] 11:00 [illegible] 2008 [illegible] 24-06

2.6 جدولة البيانات وتحليلها:

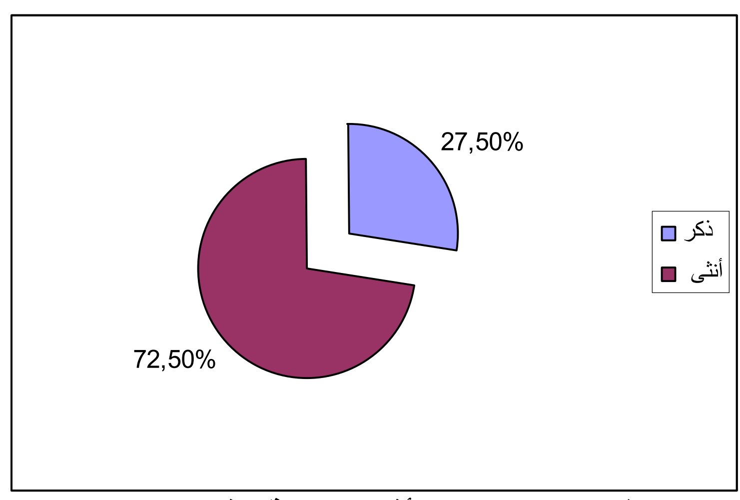
المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث

1-الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	%27.50
أنثى	29	%72.50
المجموع	40	%100

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أنّ نسبة **72.50%** من أفراد العينة إناث في حين لا تمثل نسبة الذكور إلاّ **27.50%**، هذا يرجع ربما في الأساس إلى تركيبة المجتمع الجزائري في حدّ ذاته، حيث أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، كما أن تخصص علم المكتبات هو تخصص مطلوب بكثرة من طرف الإناث مقارنة مع الذكور، ولا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



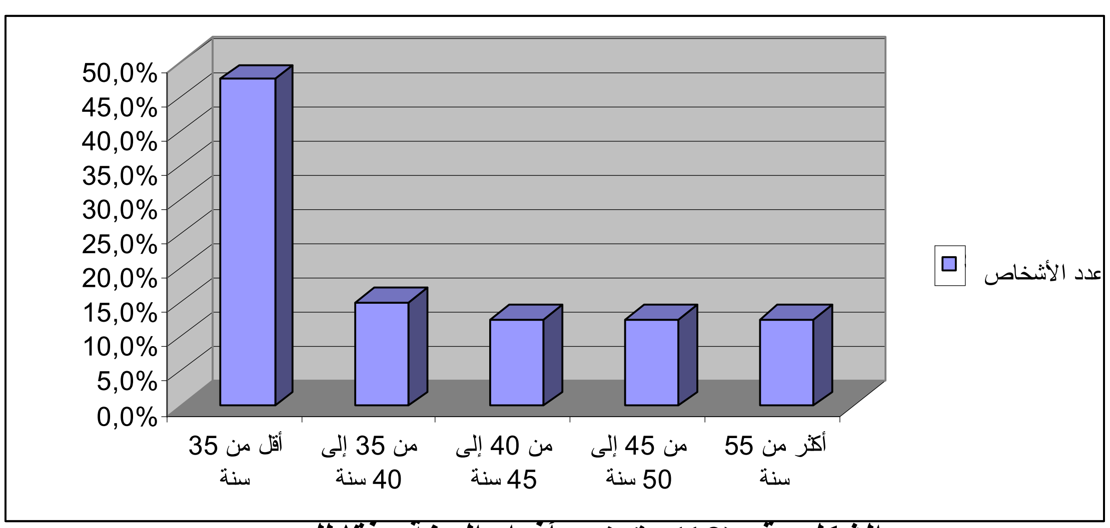
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

2-الســن:

فئات العمر	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	**19**	**%47.50**
من 35 إلى 40 سنة	**06**	**%15**
من 40 إلى 45 سنة	**05**	**%12.50**
من 45 إلى 50 سنة	**05**	**%12.50**
أكثر من 55 سنة	**05**	**%12.50**
المجموع	**40**	**%100**

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفقا للسن.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (07) نلاحظ أنّ **47.50%** من أفراد العينة أعمارهم أقل من **35** سنة، ثم نسبة **15%** ما بين **35** سنة و **40** سنة، في حين تتساوى النسب بالنسبة للفئات الأخرى الممتدة من **40** سنة إلى **45** سنة، ومن **45** سنة إلى **50** سنة، والذين يزيد عمرهم عن **50** سنة وهي نسبة **12.50%** لكل فئة، لأنّ معظم أفراد هذه الفئات يتقلدون مناصب قيادية (محافظ، محافظ بمنصب نوعي، أو محافظ رئيسي)، فنلاحظ تقارب في السن خاصة بالنسبة للفئة الّتي احتلت المرتبة الأولى-أقل من **35سنة-** وتتكون هذه الفئة من الملحقين والمساعدين ومن ثم من المفروض توقع هناك تبادل وتشاطر للمعارف لأنّ تقارب السن يؤثر على العلاقات ويسهل الاتصال فيما بين الموظفين كما يمكن أن يكون هناك استعداد للتعلم و المعرفة. ولا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة وفقا للسن.

3-المستوى التعليمي لأفراد العينة:

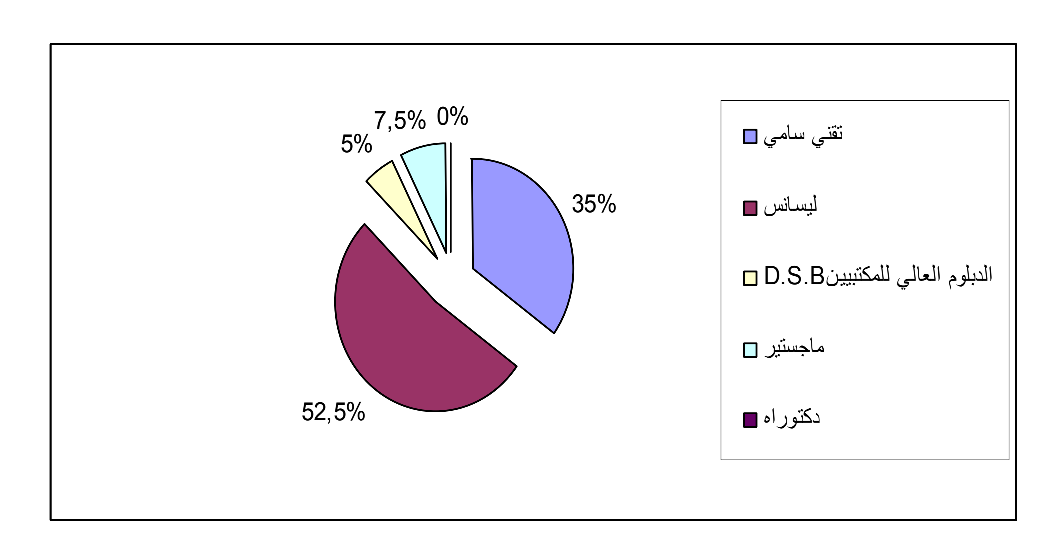
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	**14**	**%35**
ليسانس	**21**	**%52.50**
الدبلوم العالي للمكتبيينD.S.B	**02**	**%5**
ماجستير	**03**	**%7.5**
دكتوراه	**-**	**-**
المجموع	**40**	**%100**

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة **52.50%**، تليها نسبة **35%** من الحاصلين على شهادة تقني سامي، بينما **07.50%** لديهم مستوى ماجستير أي ثلاث أفراد فقط، منهم اثنتين تنتظران تحديد تاريخ المناقشة وفرد واحد

فقط حاصل على درجة ماجستير في علم المكتبات ثم **5%** حاصلين على الدبلوم العالي للمكتبيين، و ما تجدر الإشارة إليه أن ارتفاع نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات لم يكن عن طريق الصدفة ولكن كان القصد من وراء ذلك هو كون هذه الفئة ربما اجتازت مسابقة الماجستير "تخصص إدارة المعرفة ونظم المعلومات" ومن ثم تكون لديها فكرة عن إدارة المعرفة.

ما نأسف له هو غياب درجة أو مستوى الدكتوراه في عينة بحثنا، على الرغم من أهمية ذلك من أجل النهوض بمكتباتنا الجامعية، من المفروض أصحاب الدرجات العلمية العليا هم من توكل إليهم إدارة مكتباتنا الجامعية، فعلينا أن نتصور واقع مكتبة يديرها مدير له كفاءات عليا، لكن ما نلاحظه في مجتمعنا الجزائري هو عزوف كل من يقوم بدراسات عليا ويحصل على المؤهل مباشرة يتوجه إلى التعليم ويتخلى عن إدارة المكتبة أو أي إدارة أخرى، كما أنّ المستويات التعليمية تتماشى و المناصب المالية الموجودة لدى كلّ مكتبة جامعية وهنا ترتبط الشهادة المحصل عليها بعملية التوظيف فلم يسبق أن تم الإعلان عن منصب مالي بمكتبة جامعية مطلوب فيه درجة الدكتوراه. و لا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

4-الدرجة في السلم الوظيفي:

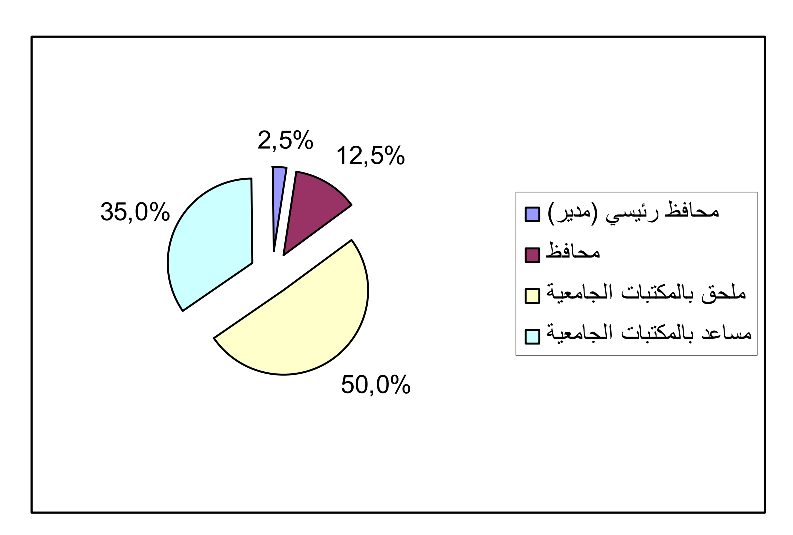
الدرجة في السلم الوظيفي	التكرار	النسبة
محـافظ رئيسي (مدير)	**01**	**%02.50**
محــافظ	**05**	**%12.50**
ملحق بالمكتبات الجامعية	**20**	**%50**
مساعد بالمكتبات الجامعية	**14**	**%35**
المجموع	**40**	**%100**

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة في السلم الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم **(09)** أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة أو ما يمثل **50%** منها يشغلون منصب ملحق بالمكتبات الجامعية، تليها نسبة **35%** لمن يشغلوا منصب مساعد بالمكتبات الجامعية، وقد تعمدنا استطلاع آراء هذه الفئة لأنّه وعلى الرغم من حداثة مفهوم إدارة المعرفة في مجال المكتبات اكتشفنا من خلال الزيارات الميدانية أن هناك من لديه فكرة عن إدارة المعرفة، لكن هناك من وجد صعوبة في إدراك بعض المفاهيم لكن من خلال الشرح المقدم و توضيح بعض المصطلحات، وبعد الاستبيان التجريبي قرّرنا عدم إقصاء هذه الفئة لأنّ إدارة المعرفة لا تتقيد بدرجة معينة، وإنّما تدعو إلى استغلال وإدماج معارف جميع الموظفين بالمكتبة أو أي مؤسسة مهما كان نوعها لأنّ الموظف مهما تكون درجته أو رتبته في السلم الوظيفي لا يستهان بمعارفه الضمنية وما يملكه من قدرات، ثم تليها نسبة **12.50%** وهي خاصة بالمحافظين وهم المسؤولون إما على تسيير المكتبة أو مسؤولون على تسيير مصلحة من مصالح المكتبة، وهناك من هو متحصل على درجة محافظ بمنصب نوعي، أما آخر نسبة فكانت لمرتبة محافظ رئيسي وهو منصب واحد فقط **02.50%**، علما أنّ من يتقلد هذا المنصب سيحال على التقاعد (حسب مسؤول مصلحة الموظفين بجامعة منتوري قسنطينة).

على الرغم من توسع مكتبات جامعة منتوري، وزيادة عدد المستفيدين وتعقد الاحتياجات، ومتطلبات الإدارة في نفس الوقت، لا نجد سوى منصب محافظ رئيسي واحد وهو مسؤول عن إدارة مكتبة كلية،

وربما هذا من بين الأسباب التي تدفع بالموظفين للتخلي عن مناصبهم بالمكتبة والتوجه إلى التعليم، لأنّ الترقية الوظيفية لها دورها في تحفيز الأفراد على المزيد من العطاء والعمل بكفاءة والتمسك بمنصبهم في المكتبة فبعد الحصول على الدرجة المناسبة والتي طال انتظارها يحال الموظف عن التقاعد. و لا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة في السلم الوظيفي

5-تخصص أفراد العينة:

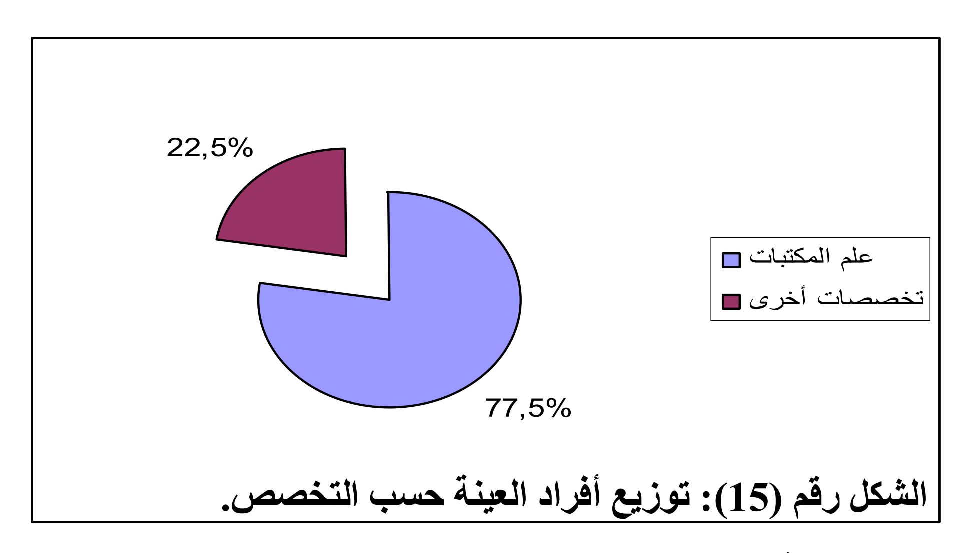
التخصص	التكرار	النسبة
علم المكتبات	**31**	**%77.50**
تخصصات أخرى	**09**	**%22.50**
المجموع	**40**	**%100**

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

يتضح من الجدول رقم (10) أنّ **%77.50** من أفراد العينة هم من تخصص علم المكتبات، في حين أن نسبة **%22.50** هم من تخصصات أخرى مثل: الحقوق والعلوم الإدارية، علم الاجتماع، فرنسية،

علوم...الخ، لأنّ في بداية تدريس علم المكتبات كان يسمح لأشخاص من تخصصات أخرى متابعة الدراسة في تخصص علم المكتبات في إطار ما يعرف بالدبلوم العالي للمكتبيين ثم القيام بدراسات عليا، هذا عامل إيجابي في صالح المكتبة، لأنّ وجود مكتبة بإمكانيات هائلة وفي المقابل فقدانها لأهل الاختصاص لن يغير شيء، فلا بأس أن يكون المكتبي لديه شهادات أخرى في علم الاجتماع أو القانون، أو اللغات لكن لا يمكن أن نطلق مصطلح مكتبي على من ليست لديه شهادات في التخصص وليست لديه أدنى فكرة عن أساسياته وقواعده. أكبر دليل على ذلك أغلبية أساتذة قسم علم المكتبات (قسنطينة) يحملون شهادات الدبلوم العالي للمكتبيين و كانوا يشرفون على تسيير مكتبات جامعة منتوري قسنطينة لكن في الوقت الحالي توجهوا إلى التعليم لما لذلك من مزايا على الإدارة و التسيير .

إن التكوين في علم المكتبات أساسي من أجل العمل في أي مكتبة مهما كان نوعها، وخاصة بالنسبة للمكتبة الجامعية التي تعتبر رافدا من روافد البحث العلمي، وبالنسبة لمكتبات جامعة منتوري قسنطينة فهي تتوفر على المختصين ويبقى المشكل ربما يتعلق بالكم الكافي و المناسب سواء لأداء المهام أو الزيادة في عدد المستفيدين، وحتى غير المختصين فهم من أهل التخصص لأنهم تلقوا تكوين في علم المكتبات ولديهم خبرة في إدارة المكتبة وتجارب عديدة في الميدان يمكن الاستفادة منها. ولا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

6-التربصات أو الدورات التكوينية:

التربصات (الدورات التدريبية)	التكرار	النسبة
لم أحصل على أي دورة تدريبية	24	%60
دورة تدريبية واحدة	03	%7.5
دورتان تدريبيتان	06	%15
ثلاث دورات تكوينية	02	%5
أربعة دورات تدريبية فأكثر	05	%12.5
المجموع	40	%100

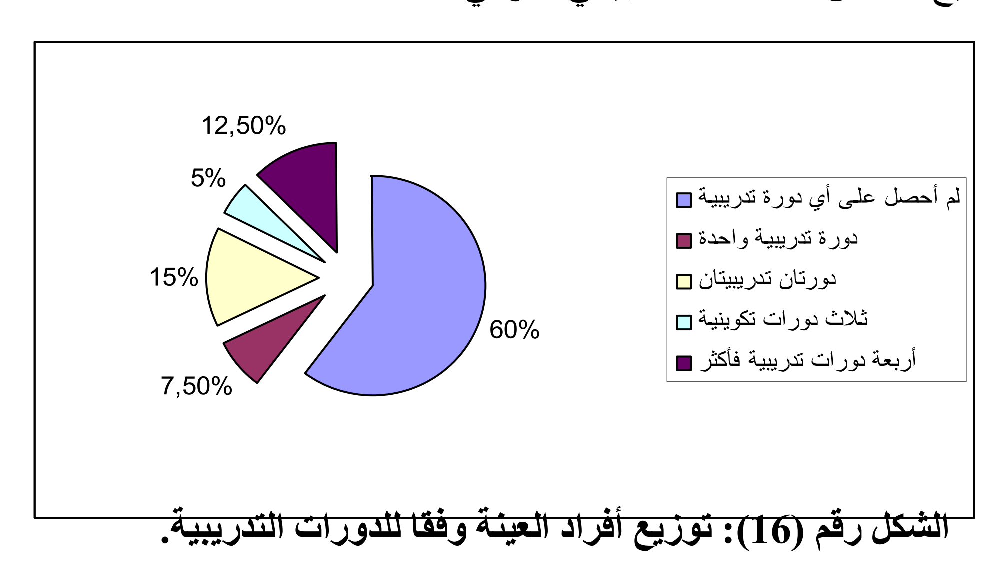
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) أن **60%** من المبحوثين لم يتلقوا ولا دورة تكوينية واحدة، تليها نسبة **15%** ممن تلقوا دورتين تدريبيتين، في حين أنّ هناك من تحصل على أربعة دورات تدريبية فأكثر بنسبة **12.50%** وهم المحافظين المسؤولين على مستوى الإدارة العليا ومسؤولوا المصالح. ثم **07.50%** ممن تلقوا دورة تدريبية واحدة، و **05%** ممن تلقوا ثلاث دورات تدريبية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**11**)، ارتفاع عدد المكتبيين الّذين لم يتلقوا تكوينا مستمرا وهذا ما يستدعي الالتفات إلى التكوين المستمر بمختلف صيغه لأنّه الوسيلة المثلى لمعالجة النقائص المسجلة عند المكتبيين، خاصة أولئك الذين مرّ على تكوينهم الأساسي مدة زمنية طويلة وبالتالي فهم بحاجة للتكوين لتدارك نقائصهم الّتي تشكل عائقا أمامهم في التأقلم مع متطلبات المهنة الّتي يمارسونها، ما يمكن قوله أيضا هو أنّ المكتبيين على مستوى مكتباتنا الجامعية لابدّ أن يكون لديهم وعي بأهمية التغيرات الحاصلة، فيمكن تحويل المكتبة مهما كان نوعها مركزية، أو مكتبة كلية، أو مكتبة قسم مركز نقل الخبرات وتبادل المعارف، يمكن للمكتبي أن يهتم بتكوينه الذاتي من خلال القراءة والمطالعة، فقبل أن نفهم أو نطبق ما ندرسه ميدانيا يجب أن نقرأه لذلك يجب على المكتبي أو اختصاصي المعلومات أن لا ينقطع عن القراءة ويلتزم بها.

كذلك هناك عنصر مهم يساهم في التنمية المهنية وهو عامل الوقت وكيفية استغلاله من أجل التدرب على وسائل عمل جديدة أو التنقل إلى مؤسسات توثيقية أخرى للإطلاع أو التربص وتعلم أشياء ومهارات جديدة، كما أنّ المكتبيين الّذين تلقوا تكوينا وسمحت لهم الفرصة من تعلم أشياء جديدة بعد نهاية فترة التربص يمكن إعداد تقرير عن هذه الفترة ومن ثم يمكن أن يستفيد منه الجميع وتكون لديهم فكرة عن موضوع التربص و اكتساب معلومات جديدة يمكن الاستفادة منها في أدائهم لمهامهم.

و لا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



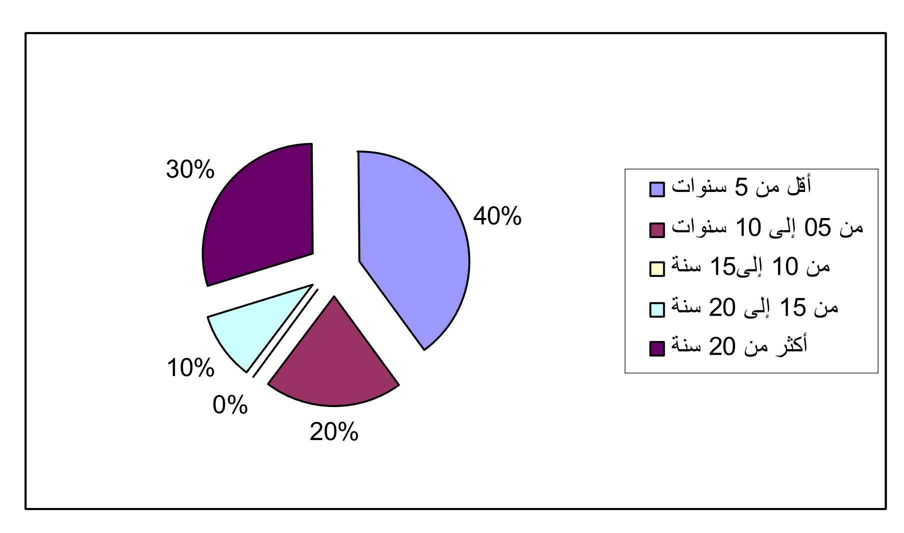
الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة وفقا للدورات التدريبية.

7-مدة الخدمة في المكتبة:

مدة الخدمة في المكتبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%40
من 05 إلى 10 سنوات	08	%20
من 10 إلى15 سنة	-	-
من 15 إلى 20 سنة	04	%10
أكثر من 20 سنة	12	%30
المجموع	40	%100

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة وفقا لمدة الخدمة في المكتبة.

نظرا لتزايد عدد المستفيدين و ما تعرفه المكتبات الجامعية من تطورات أصبحت في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة وكفؤة لسدّ ما يواجهها من نقائص وتحقيق رضا مستفيديها، ومن ثم أصبحت الجامعة توظف تقريبا كلّ سنة المختصين في المكتبات والمعلومات سواء بالنسبة للحاصلين على شهادة ليسانس أو شهادة تقني سامي، ومن خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم **(12)** نلاحظ أنّ **40%** من أفراد العينة لديهم أقل من خمس سنوات خبرة أو خدمة في المكتبة تليها نسبة **30%** ممن لديهم أكثر من عشرين سنة خبرة ومن ثم نلاحظ أن النسبتين متقاربتين حيث يمكن للمكتبيين حديثي التوظيف أن يستفيدوا من المكتبيين الّذين لديهم أكثر من عشرين سنة خبرة، وهم بدورهم – المكتبيين القدامى- يمكن أن يستفيدوا من هؤلاء الّذين وظفوا حديثا لما يملكونه من معلومات حديثة حول التخصص وما جرى عليه من تغيرات وإعطاء معلومات حول المقاييس والخدمات الجديدة الّتي يمكن أن تحسن من صورة المكتبة، أيضا ما تجدر الإشارة إليه أنّه على الرغم من وجود موظفين بأكثر من عشرين سنة خبرة ولا نجد سوى محافظ رئيسي واحد وهذا حسب النتائج المحققة في الجدول رقم **(09)**. ولا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:



الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقا لمدّة الخدمة في المكتبة.

المحور الثاني: إدارة المعرفة واختصاصي المعلومات:

ملاحظة: ت/ ترمز إلى تكرار.

رمز العبارة	إدارة المعرفة و اختصاصي المعلومات		الإجابة: موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
أ.1	المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة وتنفيذ خطتها.	ت	25	15	-	-	-	4.62	0.48
		%	62.50	37.50	-	-	-		
أ.2	جمع المعلومات عن المستفيدين واحتياجاتهم من أجل استعمالها من طرف الجميع.	ت	28	08	02	02	-	4.55	0.80
		%	70	20	05	05	-		
أ.3	الاهتمام بالعنصر البشري و الإيمان بأنّه مهم لتحقيق التميزّ و تطوير الخدمات.	ت	28	09	02	01	-	4.60	0.70
		%	70	22.50	05	02.50	-		
أ.4	تشجع المكتبة تبادل الآراء و الأفكار و العمل الجماعي.	ت	19	09	08	04	-	4.07	1.03
		%	47.50	22.50	20	10	-		
أ.5	تفتح المكتبة مجالات للإبداع و الابتكار و تشجع التكوين المستمر للعاملين.	ت	19	15	06	-	-	4.32	0.72
		%	47.50	37.50	15	-	-		
أ.6	اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية.	ت	24	13	02	01	-	4.50	0.70
		%	60	32.50	05	02.50	-		
أ.7	وجود الثقة بين الموظفين في المكتبة وبين الموظفين و المسؤول.	ت	20	18	02	-	-	4.45	0.58
		%	50	45	05	-	-		
أ.8	يبادر المسؤول بتقديم النصائح و التوجيهات من أجل أداء المهام.	ت	14	24	02	-	-	4.30	0.55
		%	35	60	05	-	-		
أ.9	يوجد اتصال جيد بيني و بين المسؤول فهو يفهمني و يصغي إلى انشغالاتي.	ت	09	17	07	05	02	3.65	1.10
		%	22.50	42.50	17.50	12.50	05		
أ.10	أرى في المسؤول القدوة للقيام بمهامي على أحسن وجه.	ت	12	11	07	08	02	3.57	1.24
		%	30	27.50	17.50	20	05		

الجدول رقم (13): إدارة المعرفة و اختصاصي المعلومات

أ-1* المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة وتنفيذ خطتها:

المعرفة هي مجموع الحقائق، ووجهات النظر والآراء والأحكام، وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو هذه الحالة.

وعمل المعرفة يتطلب قدرة ذهنية بدلا من القدرة البدنية، فهو عمل مبني على تحليل المعلومات، استعمال الخبرة في حلّ المشاكل وتوليد الأفكار ونشرها، ومن المتفق عليه أنّ المعرفة ضرورية ولازمة لتنفيذ الإستراتيجية المؤسسية، فالعمل الّذي يبنى على أساس معرفي يؤدي دائما إلى التطوير والتحسين بالنسبة للمكتبة أو أي مؤسسة أخرى.

أفاد أفراد العينة بالموافقة والموافقة جدا بنسبة **100%** أنّ المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة وتنفيذ خطتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.62** والانحراف المعياري **0.48**، مما يدّل على أنّ أفراد العينة يدركون أهمية المعرفة في تسيير شؤون المكتبة، وهذا ما يدعو إلى التفاؤل كون اختصاصيي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة لديهم وعي بأهمية المعرفة وضرورة تطبيقها، لأنّ المعرفة هي القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، وقبل تطبيق إدارة المعرفة لابدّ أن ندرك أهمية المعرفة وفيما تتمثل وكيف يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف.

أ-2* جمع المعلومات عن المستفيدين واحتياجاتهم وتنظيمها من أجل (الرجوع إليها) استعمالها من طرف الجميع:

نعلم أنّ نجاح المكتبة يتوقف أو مرهون بتلبية احتياجات مستفيديها ومن ثم فإنّ إيجاد قاعدة معرفة خاصة بالمستفيدين، فئاتهم واحتياجاتهم ضروري ومهم من أجل الرجوع إليها لوضع خطة إستراتيجية محكمة، وعلى هذا الأساس فإنّ **90%** من أفراد العينة يقرّون بالموافقة والموافقة جدّا على هذه العملية حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.55** و الانحراف المعياري **0.80**، في حين أنّ ما نسبته **10%** غير متأكدين ويرونها غير مهمة، ربّما يرجع السبب في ذلك إلى أنّ البعض مازالت لديهم فكرة أنّ المستفيد لا يمثل إلاّ حلقة أخيرة في نهاية السلسلة التوثيقية وذلك عندما يتقدم بطلب الحصول على

وثيقة أو وعاء فكري يقدم له فقط، وهذه الفكرة من المفروض لا نجدها لدى المختصين في المعلومات، لأنّ المستفيد والمعرفة حوله من أهم عناصر نظام المعلومات هذا الأخير الّذي يسعى دائما إلى نقل المعلومات إلى مستفيديه سواء الدائمين أو المحتملين.

فاختصاصي المعلومات إذا استطاع أن يعرف مستفيدي المكتبة ويحدّد فئاتهم وطبيعة احتياجاتهم تمكن من ضمان تحقيق رضاهم ومن ثم يستطيع إنشاء قاعدة معرفة خاصة بالمستفيدين يتم الرجوع إليها من أجل ترشيد سياسة الاقتناء بالمكتبة.

أ-3* الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بأنّه مهم لتحقيق التميز وتطوير الخدمات:

إنّ أهم ما يميز هذا العصر هو ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمات وكيف يتم تكوين قاعدة المعرفة لها، والتي ترتكز بالدرجة الأولى على عمّال المعرفة وما يمتلكونه من معارف، ومن ثم وجب على المنظمة مهما كانت طبيعتها أن تهتم بالموارد البشرية الموجودة لديها وكيفية الحفاظ عليها وتدريبها وتحفيزها.

أفاد أفراد العينة بنسبة **92.50%** بالموافقة والموافقة جدّا على أنّ المورد البشري مهم لتحقيق التميز وتطوير الخدمات حيث بلغ المتوسط الحسابي **04.60** و الانحراف المعياري **0.70**، هذا ما يدّل على أنّ هناك وعي من طرف أفراد العينة بأنّ المورد البشري أساسا متينا لكلّ تغيير، فتوفر المكتبة على اختصاصيي معلومات يؤمنون بدورهم وما توكل لهم من مهام هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة لتطوير المكتبة والنهوض بخدماتها، لأنّ بقية الموارد تبقى دائما وسائل مساعدة بالنظر إلى أهمية المورد البشري في أداء المهام وتحسين صورة المكتبة بين المكتبات المتشابهة، وكذلك في محيطها الّذي تنشط فيه، لكن في نفس الوقت لدينا من هو غير متأكد بنسبة **5%** ومن هو غير موافق بنسبة **02.50%** ربّما يعود السبب في ذلك إلى كون بعض مكتبات جامعة منتوري قسنطينة حديثة النشأة ومازالت غير مستقرة وتعاني من نقائص، ربّما أيضا هناك من لديه نظرة تشاؤمية لمهنة المكتبي وينظر إلى مستقبل المهنة بمنظار ضيق وجدّ محدود، لكن وفي ظلّ التغيرات الحاصلة في جميع المجالات وليس مجال المكتبات فقط لابدّ أن تكون لدينا عزيمة وقناعة تامة بأنّه إذا لم نؤمن بأنّ أهم

عنصر بين عناصر أو مكونات نظام المعلومات هو المورد البشري، فالمكتبة كمؤسسة خدمية تريد الارتقاء بخدماتها لن تحرز أي تقدم ما لم يتوفر لديها ذلك، وحسب النتائج المحققة في الجدول رقم **(10)** من المحور الأول الخاص بالبيانات حول المبحوث بالنسبة للسؤال الخاص بتخصص أفراد العينة خلصنا إلى أنّ **77.50%** متخصصة في علم المكتبات، فما فائدة التجهيزات إذا لم تكن لدينا عناصر كفءة نوظفها، وما فائدة تنويع الخدمات إن لم يكن لدينا من يقدمها على أحسن وجه، فعلى المشرفين الّذين يسهرون على إدارة مكتباتنا الجامعية وليست مكتبات جامعة منتوري فقط السعى دائما لفتح مجالات أمام موظفي المكتبة من أجل تقديم ما لديهم من معارف و أفكار فمهما كانت قدرات الموظف لا يجب أن يستهان بها مهما كانت درجتها.

أ-4* تشجع المكتبة تبادل الآراء والأفكار والعمل الجماعي:

في ظلّ إدارة المعرفة، لم يعد التركيز على الفرد الواحد وما يؤديه من عمل وإنّما أصبح التركيز منصبا على العمل الجماعي داخل المكتبة أو أي مؤسسة أخرى، ومن خلال العمل الجماعي يفتح المجال للموظفين لتبادل الأفكار ومناقشة الأداء، وما هي متطلبات أداء العمل المراد انجازه؟ و ما هي معرفة كل فرد حول هذا العمل؟... ومن ثم يكون هناك تبادل وتشاطر للآراء والخروج بأحسن النتائج. فالعمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي، لأنّ الفرد مهما تكون لديه مهارات وقدرات فلن تكون لديه جميعها، وربّما يكمله شخص آخر من فريق عمله وهكذا. أيضا من خلال العمل الجماعي وما ينتج عنه من تفاعل ومن خلال الاتصال المتبادل يمكن الوصول إلى المعارف الضمنية ومن ثم تحقيق الهدف والغاية من إدارة المعرفة.

أفاد **70%** من أفراد عينة الدراسة بالموافقة والموافقة جدّا على أنّ المكتبة تشجع العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.07** و الانحراف المعياري **1.03**، لكن هناك **20%** غير متأكد و **10%** يرى أنّ ذلك غير مهم وبالتالي فهو غير موافق، ربّما يعود السبب في ذلك إلى كون مكتباتنا مازالت تركز في إدارة شؤونها على الأساليب التقليدية وكلّ موظف يعمل في حدود المصلحة الّتي هو مسؤول عنها أو مكلف بأداء عمل فيها وهذا العمل يكون محدّدا، كما أنّ هناك من

الموظفين من يفضل العمل الفردي على العمل الجماعي لأنّ الإدارة دائما فيها نوع من حب الذات أو الأنانية، وهي صفة من المفروض تجنبها بالنسبة لاختصاصي المعلومات داخل المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة أين يكون مطالبا دائما بالعطاء و المساعدة والمساهمة في انجاز الأعمال وتحقيق تفوق المكتبة دون النظر إلى مصالح شخصية وخلفيات في التعامل مع بعض الأشخاص،...فمصلحة المكتبة ومستفيدوها فوق كلّ اعتبار ومن ثم فإدارة المعرفة تدعو إلى تغيير الفكر الإداري التقليدي إلى فكر أكثر تعاون، وتفتح المجال الأوسع للنقاش فالمكتبة ليست مكان للعزلة وإنّما هي مكان للتشارك والتعاون و كلّما كان هناك احتكاك بين الموظفين كان هناك اكتشاف لمعارف جديدة و استفادة من الخبرات الموجودة .

أ-5* تفتح المكتبة مجالات للإبداع والابتكار وتشجع التكوين المستمر للعاملين دون استثناء:

إنّ الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، وإنّ الابتكار هو الوسيلة الوحيدة الّتي يمكن من خلالها أن نكون موارد جديدة، وخدمات حديثة، ومن ثم النجاح في إدارة المكتبة الجامعية وأي مكتبة أخرى.

إن الإبداع المعرفي مجاله الأساسي هو المورد البشري الّذي توكل له عملية الإبداع ومن ثم تحويله إلى نشاط طبيعي يضمن تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة بين الموظفين من خلال تشجيع التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لمثل هذه الممارسات، كما يلعب التكوين المستمر دور مهم في دعم عملية الإبداع والابتكار في المكتبة شريطة أن يكون متاحا لجميع الموظفين سواء كان من خلال دورات تكوينية أو تعليم عن بعد أو تنظيم محاضرات على مستوى المكتبة لأنّ ذلك من شأنه رفع قدرات الموظفين وتعزيز مسؤولية التنبؤ والتخطيط، كذلك إدامة قابلية الأفراد لممارسات إدارة المعرفة ورفع معنوياتهم لأداء مهامهم بكل كفاءة.

يقرّ **85%** من أفراد عينة الدراسة بالموافقة والموافقة جدّا على مثل هذا النشاط داخل المكتبات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.32** و الانحراف المعياري **0.72**، بينما **15%** غير متأكدين من ذلك، لعلّ السبب في ذلك يعود إلى النظرة التقليدية التي مازالت مسيطرة على بعض المكتبيين ولا

يرون في المكتبة سوى مخزن للكتب توفر الكتاب بعد طلبه ووسيلة بحثها الفهرس فقط، وهذا ربّما يعود كلّه إلى نقص التكوين المستمر وربّما إهمال البعض للاهتمام بتكوينهم الذاتي لأنّه وحسب النتائج المتحصل عليها في المحور الأول الخاص بالبيانات حول المبحوث **60%** من أفراد العينة لم يحصلوا إطلاقا على دورة تكوينية واحدة وهذا حسب الجدول رقم**(11)** وحسب اعتقاد البعض المكتبة بعيدة عن الإبداع والابتكار وهذه مفاهيم يصعب تجسيدها بمكتباتنا الجامعية لكن بماذا نفسر التطورات الّتي حققتها المكتبات المشابهة في العالم.

أ-6* اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية:

إنّ اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنّها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنّها تتخذ قرارات معينة في كلّ مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعدّدة فإنّها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الّذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط المسؤوليات والاتصال وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنّها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات الّتي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمكتبة الجامعية هي عملية لا يمكن أن تتم بنجاح إلاّ بمشاركة الموظفين على مستوى المكتبة لأنّ مشاركة الموظف واستشارته حول قرار معين تشعره بكيانه وبقيمته داخل المكتبة، فالمكتبة ليست مصلحة واحدة أو قسم واحد إنّما مجموعة من الأقسام ولكلّ قسم مهامه واحتياجاته ومشاكل يعاني منها، ومن ثم لابدّ من وجود نظام لطرح المشاكل ومناقشة الأمور العالقة، ومن ثم جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بعد الاستماع لجميع الأطراف.

أفاد أفراد عينة الدراسة **92.50%** بالموافقة والموافقة جدّا على أسلوب التشارك في اتخاذ القرارات حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.50** و الانحراف المعياري **0.70** ومن ثم يمكن القول أنّ اختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري – قسنطينة- يتخذون قرارات مشتركة بعيدا عن البيروقراطية وهذا ما أكدّه أيضا بعض المشرفين على هذه المكتبات من خلال المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها في بداية الدراسة الميدانية حيث أقرّوا أنّه يتم عقد اجتماعات على مستوى المكتبة في فترات زمنية منتظمة وأغلبها تكون مرّة كلّ شهر باستثناء بعض الحالات المستعجلة، لكن هناك من لديه نظام آخر للاجتماعات وهو مطبق في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية حيث يتم عقد اجتماع كل شهر مع جميع الموظفين بالمكتبة، لكن هناك اجتماع آخر يعقد مرّة كلّ خمسة عشر يوم مع مديرة المكتبة ومسؤولوا المصالح فقط، و حتى لا ننسى ومن خلال النتائج المحققة بالنسبة لهذه العبارة وجدنا أنّ **5%** غير متأكد و **2.50%** غير موافق، ربّما لأنّ هناك من يرى أنّه مادام أنّ هناك إدارة لابدّ أن يكون نوع من البيروقراطية.

أ-7* وجود الثقة بين الموظفين في المكتبة وبين الموظفين والمسؤولين:

لا يختلف اثنان عن أهمية الثقة في تحقيق النجاح والأهداف المسطرة سواء في حياتنا اليومية العادية أو حياتنا العملية أو العلمية، فعندما يكون وسط العمل تسوده صراعات بين الموظفين وهناك تخوف من التعامل مع بعض الأشخاص كلّ ذلك يؤدي إلى خلق نوع من القلق وعدم الاستقرار في العمل وبالتالي يؤثر سلبا على الأداء، ونحن نعلم أنّ إدارة المعرفة ومن أجل الوصول إلى المعارف الضمنية لا بدّ أن يكون هناك عمل جماعي، ولابدّ أن يكون اتصال فعّال ويكون هناك حوار ونقاشات مثمرة، وهذا لن يتحقق ما لم تكن هناك ثقة بين الموظفين في القيام بمهامهم والتعبير عن أفكارهم والثقة بينهم وبين المسؤول هذا الأخير الذي لابدّ أن يبرهن لموظفيه أنّه يثق بقدراتهم ويوفي بوعوده، ويكون من الّذين يقولون ويطبقون وليس العكس، وهذا ما يشجع الموظفين على العطاء والعمل بكفاءة.

يؤكد **95%** من أفراد العينة أنّ وجود الثقة بين الموظفين في المكتبة وبين الموظفين والمسؤولين هو أمر في غاية الأهمية وذلك بالموافقة والموافقة جدّا حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.45** والانحراف

المعياري **0.58**، هذا ما يشجع على إيجاد نظام إدارة المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري – قسنطينة- باستثناء بعض الحالات لأنّ بعض الأفراد ربّما لا يملكون ثقة كافية بأنفسهم وبالتالي يجدون صعوبة للثقة في من يعملون معهم، وبالتالي فهم يحاولون الحفاظ على ما يملكونه دون تقديمه، لكن وكما نعلم أنّ المعرفة لا تنفذ بمجرد تقديمها أو التصريح بها بل تتجدّد وتتضاعف بمعارف أخرى، وانعدام الثقة يؤدي إلى عدم الاستقرار وربما إلى الفشل والإحباط أو التخلي عن الوظيفة بالمكتبة الحالية والتوجه إلى مكتبة أخرى ومن ثم تخسر المكتبة ما لدى ذلك الفرد من معارف وما اكتسبه من خبرة.

أ-8* يبادر المسؤول بتقديم النصائح والتوجيهات من أجل أداء المهام:

إنّ نجاح المكتبات الجامعية في بلوغ أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، على اعتبار أنّ العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة حيث يفوق في أهميته الموارد المادية.

فالإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة، فاختصاصيو المعومات داخل المكتبة ينقسمون إلى فئات حسب الأنشطة والمهام، فمنهم من يباشر مهام تقديم الخدمات ومنهم من يضطلع بالمهام التقنية والفنية، وتعتمد المكتبات الجامعية على العنصر الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة والخبرة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه لمجموع العاملين فيها وتسعى إلى تحقيق الرسالة التي وجدت من أجلها.

أفاد أفراد العينة **95%** بالموافقة والموافقة جدّا على أنّ المبادرة بتقديم النصائح والتوجيهات من أجل أداء المهام حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.30** و الانحراف المعياري **0.55** وهذا ما يؤكد أنّ هذا الأمر في غاية الأهمية، وعندما نقول مسؤول فلا نقصد فقط مدير المكتبة وإنّما حتى مسؤولي المصالح، وكلّ من يتولى مسؤولية مهما كانت درجتها فهو مطالب أن يكون المثل والقدوة في أدائها ويجب أن تكون لديه قدرة على خلق الرغبة في العمل لدى الموظفين الذين يشرف عليهم وليس إرغامهم على العمل.

على المسؤول أيضا أن يزرع في موظفيه الصفات الّتي يتمتع بها ويجعل كلّ موظف يشعر بالمتعة أو الاستمتاع بأدائه لعمله حتى في حالة غياب مسؤوله، ويبعد عن ذهنه أفكار أنّ هذا العمل شاق، والعامل كسول، ولا يحب العمل وغير طموح، والعامل يتملص أو يتهرب دائما من تحمل المسؤولية لأنّه لديه تخوفا، وهذه الأفكار كلّها تؤثر سلبا على سير العمل ونجاحه، فالمسؤول داخل المكتبة وفي ظلّ متطلبات إدارة المعرفة يجب أن يكون بمثابة موجة لأداء مهام معينة لأنّ هذا الأسلوب يجعل الموظف يشعر بالارتياح والرغبة في أداء المهمة أو المهام الموكلة له على عكس أسلوب الأمر أو الإرغام الّذي يؤدي إلى النفور.

التشاور بين المسؤول والموظفين أمر في غاية الأهمية داخل المكتبة الجامعية لأنّ ذلك يشعر الموظف بالانتماء للعمل ولابدّ أن يتجنب بعض التصرفات التي تؤثر على سلوك الموظفين ومن بينها اتخاذ القرارات بشكل منفرد دون الرجوع إلى أحد، الهيمنة على سير العمل لتحقيق أهداف شخصية، كذلك أن يكون لا يثق إلاّ بنفسه وكلّ خطوة في العمل لا تتم إلاّ بإشرافه ولا يتقبل أي نقد يوجه إليه، وهذا ما يؤثر على الاتصال داخل المكتبة.

أ-9* يوجد اتصال جيد بيني وبين المسؤول فهو يفهمني ويصغي إلى انشغالاتي:

الاتصال في المؤسسة هو مجموع العلاقات الشاملة لكلّ مجالات التفاعل التنظيمي والّتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإدماج كلّ الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي.

من البديهي التوقع بأنّ هناك قدرا ولو قليلا من عدم الرضا في أي تجمع إنساني وفي مجال العمل هناك أشياء تكون سببا للشكوى والاستياء لدى الموظفين كنوع العمل وظروفه أو معاملة المشرفين مما يشعر الموظف بهضم حقه ومما يؤدي إلى التأثير على سير العمل.

يفيد **65%** من أفراد العينة بالموافقة والموافقة جدّا على وجود اتصال جيد بينهم وبين مسؤولهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.65** و الانحراف المعياري **1.10** ذلك أنّ هناك من هو غير متأكد بنسبة **17.50%** و **12.50%** غير موافق و **5%** تعارض ذلك ربما لأنّ مكتباتنا تفتقد لنظام اتصال يتوافق

مع ظروف العمل، وكما أظهرت النتائج الخاصة بهذه العبارة فهناك من يجد صعوبة في الاتصال بمديره ربّما السبب في ذلك يرجع إلى كون نسبة كبيرة من أفراد العينة إناث بنسبة **72.50%** حسب الجدول رقم(**6**) وبالنسبة لهنّ يكون ربّما هناك نوع من الحساسية في التعامل، وهناك من يرى أنّ وجود اتصال جيد داخل الإدارة هو شيء مستبعد لأنّه وفي حالة وجود اتصال جيد يمكن أن يستغل ذلك من طرف بعض الموظفين لتحقيق أغراض شخصية على حساب العمل بالمكتبة ومن ثم يجب أن يتسم الاتصال بالرسمية لأنّه وكما نعلم أنّ المكتبة ليست مستقلة بذاتها وإنّما هي تابعة للجامعة.

لكن ما نعلمه أنّ داخل المكتبة لا يمكن تطبيق اتصال رسمي في جميع التعاملات وإنّما يجب أن يكون هناك نوع من الاتصال غير الرسمي حيث يصبح مدير المكتبة وعامل المعرفة في نفس الوقت هو من يعمل على تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على تعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، كما عليه أن يتقن فنّ الإصغاء إلى انشغالات الموظفين حول العمل وأداء المهام والاقتراحات المطروحة من طرفهم، وعليه أن يحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع جميع الموظفين دون استثناء لأنّ ذلك يدفعهم إلى توظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، لأنّ إدارة المعرفة تحرص دائما على الاستماع (الإصغاء) لأعضاء فريق العمل والبعد عن إصدار الأوامر و الحرص على الإجابة على تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم وهي أفضل طريقة للوصول إلى المعارف الضمنية.

أ-10* أرى في المسؤول القدوة للقيام بمهامي على أحسن وجه:

من أجل إيجاد نظام لإدارة المعرفة لابدّ على اختصاصيي المعلومات الّذين توكل لهم إدارة المكتبة التحلي ببعض الصفات الّتي تعزز مكانتهم بالمكتبة وتجعلهم المثل الأعلى لفريق العمل الّذي يشرفون عليه ومن بين هذه الصفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- القدوة الحسنة للآخرين من حيث الأمانة والأخلاق والالتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في مدير المكتبة (أخلاقيات المهنة المكتبية).
- القدرة والمهارة الإدارية العالية من خلال ممارسة العمل الإداري بفاعلية.

- العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية للعمل وإتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة.
- التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف بما يحقق أهداف المؤسسة.
- تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها وتوفير المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.
- تحقيق المشاركة الفعّالة للعاملين داخل المكتبة في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات.
- الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والمصالح الشخصية.
- توفير العدالة والمساواة بحيث تصبح السمة الغالبة أو السائدة في المكتبة.

فإذا توفرت هذه الصفات في مدير المكتبة يمكنه أن يؤثر في فريق عمله ويكسب ثقتهم بقدرته على إدارة المكتبة و توفير ما تحتاجه من احتياجات مادية ومعلوماتية وكذلك الدفاع عن احتياجات موظفيه من أجل رفع كفاءتهم في الأداء وتمكنّهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها، ومن ثمة تحقيق نجاح المكتبة.

57.50% من أفراد العينة يوافقون على أنّهم يرون في مسؤولهم قدوة للقيام بمهامهم و **20%** غير موافقين و **5%** معارضين تماما وبذلك بلغ المتوسط **3.57** و الانحراف المعياري **1.24** هذا ما يدّل على أنّ هناك نوع من عدم الرضا لدى اختصاصيي مكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- على أداء مسؤوليهم، ربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال بعض المسؤولين بالمهام الإدارية على حساب الوظائف الأخرى، كذلك هناك من المسؤولين من لا يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه وفي بعض الأحيان يقصر فيها وبالتالي الموظف يجد نفسه لا يكتفي إلاّ بما يعرفه، خاصة بالنسبة للموظفين حديثي التوظيف فهم بحاجة للاستفادة من خبرات مسؤوليهم خاصة وإذا عملنا أنّ هناك من لديه أكثر من عشرين سنة خبرة في مجال المكتبات وهذا حسب النتائج المحققة في المحور الأول الخاص بالبيانات حول المبحوث وذلك حسب الجدول رقم(**12**).

المحور الثالث:مهارات إدارة المعرفة:

رمز العبارة	مهارات إدارة المعرفة		الإجـــــابة موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ب.1	إدارة المعرفة و إدارة المعلومات.	ت	04	06	04	10	16	2.30	1.38
		%	10	15	10	25	40		
ب.2	إدارة المعرفة يشجع أسلوب التعاون.	ت	20	18	02	-	-	4.45	0.58
		%	50	45	05	-	-		
ب.3	إدارة المعرفة هي الإدارة المرتبطة بالعمليات.	ت	20	17	03	-	-	4.42	0.62
		%	50	42.5	07.5	-	-		
ب.4	إدارة المعرفة تتطلب إستراتيجية اتصالات جيدّة.	ت	20	18	02	-	-	4.45	0.58
		%	50	45	5	-	-		
ب. 5	توجد آليات لدى المكتبة من أجل التقاط المعارف.	ت	07	09	14	10	-	3.32	1.03
		%	17.5	22.5	35	25	-		
ب.6	لدي القدرة على الاتصال مع مختلف المستويات.	ت	17	14	04	04	01	4.05	1.07
		%	42.5	35	10	10	02.5		
ب.7	مهام كلّ مصلحة واضحة و محدّدة.	ت	08	21	08	02	01	3.82	0.89
		%	20	52.5	20	05	02.5		
ب 8	التعامل مع المستفيدين والزملاء يكون بانفتاح وشفافية.	ت	26	12	02	-	-	4.60	0.58
		%	65	30	05	-	-		
ب. 9	لدي القدرة على الاعتراف بتعاون الآخرين.	ت	16	20	03	-	01	4.25	0.79
		%	40	50	07.5	-	02.5		
ب10	لدي الرغبة في البحث عن المساعدة.	ت	15	20	04	-	01	4.20	0.81
		%	37.5	50	10	-	02.5		
ب 11	أعمل على تطبيق المعرفة في أداء مهامي اليومية.	ت	18	18	04	-	-	4.35	0.65
		%	45	45	10	-	-		

الجدول رقم(14): مهارات إدارة المعرفة

من خلال الجدول رقم **(14)** يتضح أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كالآتي:

ب-1* إدارة المعرفة ما هي في حقيقة الأمر إلاّ مصطلح مرادف لما يعرف بإدارة المعلومات:

عند سماع مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة يبدو أنّه مصطلح مرادف لما يعرق بإدارة المعلومات، وهذا احتمال وارد ربما بالنسبة لغير المختصين لكن بالنسبة للمختصين في المكتبات والمعلومات من المفروض الاختلاف واضح، لأنّ إدارة المعلومات الهدف الأساسي منها هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات في أسرع وقت وأقل جهد وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، البرمجيات، المواد السمعية البصرية...الخ، في حين أنّ إدارة المعرفة تهتم بالأصول المعرفية المتوفرة على مستوى المكتبة وتهدف للوصول إلى المعارف الضمنية وتوظيفها بعد اكتشافها والمشاركة بها من أجل تطوير المكتبة وتحسين خدماتها، كما أنّها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تنظيم المعرفة وتبويبها وحفظها فيما يعرف بقواعد المعرفة أو مستودعات المعرفة الخاصة بالمكتبة من أجل الرجوع إليها في أي وقت والحصول على ما نبحث عنه سواء كان حلاّ لمشكل معين أو الإجابة عن استفسار محدّد، ومن ثم لا يمكن القول أنّ إدارة المعلومات وإدارة المعرفة هما وجهان لعملة واحدة، بالإضافة إلى الاختلاف الموجود بينهما فإنّ هناك فرق واضح بين بيانات، معلومات، معرفة، حكمة.

40% فقط من أفراد العينة يعارضون و **25%** غير موافقين على أنّ إدارة المعرفة تعني إدارة معلومات، ربّما هي الفئة التي حضرت لمسابقة الماجستير تخصص إدارة المعرفة ونظم المعلومات وبالتالي تكون على دراية وعلم بماهية إدارة المعرفة وأساسياتها، أيضا هناك من لديه حب المطالعة والقراءة وبالتالي لديه فكرة عن ماهية إدارة المعرفة، في حين هناك **25%** موافق وموافق جدّا و **10%** غير متأكد وبذلك بلغ المتوسط الحسابي **2.30** والانحراف المعياري **1.38** يرى أصحاب هذا الرأي ربّما أنّ مصطلح إدارة المعرفة هو مجرد "موضة"

وهو الوجه الآخر لما يعرف بإدارة المعلومات وحسبهم فإنّ هذه المصطلحات كلّها خلقتها ثورة المعلومات ومثلها مثل باقي المصطلحات الأخرى: كالعولمة و الكوكبة، الانفجار المعلوماتي،

الحرب الإلكترونية، الجريمة الإلكترونية... وهذه النظرة إلى مصطلح إدارة المعرفة هي نظرة سطحية بالنسبة لأهل الاختصاص فلو كان هناك نوع من التأمل أو التعمق في المصطلحين نجدهما يختلفان على الرغم من أنّ لهما علاقة ببعضهما لكن لا يعبران عن الشيء نفسه.

ب-2* إدارة المعرفة فرع علمي يشجع أسلوب التعاون والمشاركة في جميع موارد المعلومات بالمكتبة:

إدارة المعرفة تدعو دائما إلى الاهتمام بالأفراد على مستوى المؤسسة، وكذلك توفير البيئة المناسبة للتعاون والتشارك في الإمكانيات ممّا يؤدي إلى تجديد دائم لمحيط العمل، كما أنّ التعاون يولد وجود ترابط بين الأفراد و من ثم يصبح هناك نوع من الثقة والأمانة بينهم ويستفيد كل فرد من خبرات زميله وبالتقرب منه يكشف ما لديه من معارف ومن ثم تكون لدى المكتبة من خلال هذا الترابط وهذا التعاون بنية تحتية بشرية تشجع تبادل الآراء والأفكار من خلال الاجتماعات التي تفتح نقاشات حول مواضيع عالقة وطرح إشكاليات مختلفة ومن ثم يبدأ نقل وتحويل المعرفة بين مختلف فئات العاملين والخروج بنتائج تساعد في اتخاذ القرارات التي تهم مصلحة المكتبة.

أفاد **95%** من أفراد العينة بالموافقة والموافقة جدّا على أنّ إدارة المعرفة فرع علمي يشجع أسلوب التعاون والمشاركة في جميع موارد المعلومات بالمكتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.45** والانحراف المعياري **0.58** هذا دليل على أنّ المختصين بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة- بحاجة إلى إيجاد نظام لإدارة المعرفة حيث وافقوا عليه كونه أسلوب يشجع التعاون والتشارك وهذا بدوره عامل مهم يدّل على وجود استعداد لتطبيق إدارة المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- خاصة بعد النتائج المحصل عليها في المحور الثاني، فحسب العبارة **(أ.4)** من الجدول رقم **(13)** وجدنا أنّ ما نسبته **70%** من أفراد العينة يوافقون و يوافقون جدّا على أنّ مكتبتهم تشجع تبادل الآراء و الأفكار و العمل الجماعي بالإضافة إلى أنّ **92.50%** يوافقون على اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بالتشارك بعيدا عن البيروقراطية وذلك حسب العبارة **(أ.6)** من الجدول نفسه.

فاختصاصي المعلومات داخل المكتبة هو الوحيد من لديه معرفة بخدماتها والمتطلبات اللازمة، وهو الوحيد الّذي يملك معارف عن المستفيدين واحتياجاتهم وهو من تكون لديه معرفة حول الاحتياجات المستقبلية للمكتبة وغيرها، ومن ثم يكون كلّ مختص لديه معارف مختلفة وبالتشارك بها يمكن تحقيق فائدة كبيرة بالنسبة للمكتبة و توسيع دائرة المعارف ومن ثم تكون كلّ مكتبة من مكتبات جامعة منتوري مطالبة بالحفاظ على ما لديها من عمّال معرفة لأنّهم وحدهم الحاملين لها أي (المعرفة والمنظمون لها) ومن ثم فقدان أحدهم يكون له أثر كبير على الأداء داخل المكتبة، لأنّ تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة مهما كان نوعها يرتكز على استعداد موظفيها وما يمتلكونه من معارف.

ب-3* إدارة المعرفة هي الإدارة المرتبطة بعمليات إيجاد المعرفة، تنظيمها، استخدامها، وتخزينها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة.

من خلال هذا التعريف يمكن اشتقاق أدوار اختصاصي المعلومات في ظلّ إدارة المعرفة من خلال العمليات التي يقوم بها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنّ هذه الأدوار لا تتوقف على مهمة واحدة أو شخص واحد إنّما تتطلب فريق عمل متعاون ومتواصل في جهوده قادر على الإمساك بالمعرفة وتفسيرها وتحويلها لتكوين معرفة جديدة ويكون على استعداد دائم للمشاركة بها داخل المكتبة وحتى خارجها مثلا في إطار التعاون مع مكتبات مشابهة من خلال الملتقيات، أيام دراسية، التعاون الالكتروني مثلا البريد الالكتروني، مجموعات نقاشات... وغيرها من النشاطات التي تسهل تدفق المعرفة.

أفاد بالموافقة والموافقة جدّا **92.50%** من أفراد العينة على أنّ إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها إيجاد المعرفة، تنظيمها، استخدامها وتخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ **4.42** وانحراف معياري **0.62** وهذا ما يدعو للتفاؤل كون المختصين بمكتبات جامعة منتوري يوافقون على مثل هذه العمليات والّتي تشتق منها الأدوار المنوطة بهم، ربّما أيضا هناك من يراها أنّها نفسها مراحل معالجة المعلومات.

يمكن لاختصاصي المعلومات في ظلّ إدارة المعرفة أن يبرز دوره في الجامعة ككل وليس فقط المكتبة، ومن يكون على استعداد سوف يحظى بالكثير من النجاح حيث يمكنه إعداد الكشافات والمستخلصات الوصفية أو التحليلية للمعرفة والأفكار والمقترحات لإبراز أهم عناصرها ومحاورها العملية والعلمية وأهدافها، كما يمكنه صياغة استمارة تعكس عملية المعالجة والتحليل للأفكار ووضع المقاييس المتعلقة بتبرير المقترحات والأفكار الجديدة وتحكيمها بما يمتلكه من معرفة في منهجية البحث العلمي.

ب- 4* إدارة المعرفة تتطلب إستراتيجية اتصالات جيّدة لكي تضمن سير المعرفة المناسبة في وقتها:

إنّ إيجاد نظام لإدارة المعرفة لا يتحقق إلاّ بوجود اتصال فعّال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة العليا لأنّ في غياب الاتصال يكون هناك حبس واحتكار للمعارف وعدم الاستفادة منها وتبقى حكرا على مالكيها، ووجود اتصال داخل المكتبة يعني تعريف الموظفين بما يجري داخل المكتبة وهو أمر يؤدي على زيادة التفاهم والثقة، مما ينعكس على زيادة تدفق المعلومات والمعرفة وزيادة كفاءة الخدمات، ولاشك في أن كل مكتبي سيسعى لتقديم ما لديه ويساهم بما يعرفه دون تردّد ومن ثم يكون هناك تقليل للمشاكل وربح للوقت، كما يحقق الاتصال الجيّد مزايا كثيرة بالنسبة لمدير المكتبة من خلال المشاركة مع الموظفين الذين يشرف عليهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية لأنّ القيادة الإدارية الناجحة تمثل القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد وإنّما تسير في اتجاهين، فالمدير يؤثر في تابعيه وأيضا يتأثر بهم.

وافق و وافق جدّا أفراد العينة بنسبة **95%** على أنّ إدارة المعرفة تتطلب إستراتيجية اتصالات جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.45** و الانحراف المعياري **0.58**، وهذا مؤشر دال على اهتمام اختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة بالعملية الاتصالية ورغبتهم في إيجاد اتصال فعال يهدف إلى تبادل المعلومات والمعرفة من خلال استخدام أساليب منظمة تكسبهم مهارات مهنية غايتها زيادة إتقان العمل ومن ثم تحقيق ممكن هام من ممكنّات إدارة المعرفة لأنّ ما نسبته **65%** فقط

من أفراد العينة يوافقون على وجود اتصال جيّد فيما بينهم وبين مسؤوليهم أما **35%** المتبقية فهي غير موافقة و غير متأكدة من ذلك و هذا حسب معطيات الجدول رقم **(13)** العبارة **(أ.9)**.

ب- 5* توجد آليات لدى المكتبة لاستقطاب معارف جيّدة من خارج المكتبة:

تلعب البيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات دورا كبيرا في تغيير قاعدة معرفة المكتبة، وحتى تكون المكتبة على استعداد لمواجهة التغيرات لابدّ أن تكون على علم ودراية بهذه التغيرات واستغلالها لمصلحة المكتبة، كما لا يخفى علينا أنّ تخصص المكتبات والمعلومات حدثت عليه تغيرات كبيرة، والإدارة التقليدية للمكتبة لم تعد تلبي احتياجاتها التسييرية ومن ثم فهي مطالبة بوضع مجموعة من الطرق أو الآليات التي تساعدها في الحصول على كلّ ما هو جديد، فيمكن مثلا الاسترشاد بآراء وخبرات الأساتذة في الاختصاص، كما يمكن الاستفادة من التقنيات الحديثة في الحصول على المعلومات أو المستجدات، لأنّ إدارة المعرفة تفرض على مديري المكتبات الجامعية، استغلال المعارف والمعلومات في العمل اليومي وأداء الوظائف بشكل متناسق ومنسجم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المكتبة الجامعية.

60% من أفراد العينة غير متأكدين وغير موافقين على وجود آليات أو طرق من أجل استقطاب المعارف الجيّدة، في حين هناك من وافق ووافق جدّا بنسبة **40%** حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.32** والانحراف المعياري **1.03** ما يمكن قوله أنّ مكتباتنا الجامعية مازالت تفتقد نوعا ما لطرق وآليات فعّالة تمكنّها من استقطاب معارف ومعلومات من بيئتها الخارجية من أجل التحكم في المؤثرات الخارجية والتأقلم معها.

ب-6* لدي القدرة على الاتصال مع مختلف المستويات والأجناس بالنسبة للزملاء والمستفيدين على حدّ السواء:

اختصاصي المعلومات ليس مجرد إداري، مسؤول على أداء مهمة معينة وفقط وفي هذه الحالة – إداري- تكون لديه حرية في تعاملاته يتحدث مع من يشاء وينقطع على من يشاء لكن بالنسبة للمختصين في المعلومات الأمر يختلف تماما فقد صدق من قال أنّ مهنة المكتبات والمعلومات هي مهنة لا تصلح لجميع النّاس، خاصة في ظلّ إدارة المعرفة الّتي تفرض على اختصاصي المعلومات البحث عن كيفيات الوصول إلى المعارف الضمنية والإمساك بها كما لايمكن أن نقصي في معاملاتنا من نريد ومن ثم وجب علينا الاتصال مع الزملاء في الداخل والزملاء في المحيط وكذلك زملاء في مكتبات أخرى مشابهة وعلى كل من يريد الاستمرار في أداء مهنته أن يهئ نفسه للتعامل مع المستفيدين بمختلف فئاتهم وكذلك الزملاء.

إدارة المعرفة تفرض على عمّال المعرفة اكتساب معارف حول زملاء العمل والباحثين واحتياجاتهم، وكذلك معرفة كيف يمكن تحديد المعارف الضمنية وكيف يمكن قراءة الخبرات، لأنّ ذلك يساعد كثيرا في اتخاذ القرارات الصائبة، فالمكتبي أو اختصاصي المعلومات مطالب بالتعامل مع جميع المستويات وفئات مختلفة ودرجات علمية متفاوتة وبالتالي لابدّ أن تكون لديه هذه المهارة وإلاّ فسيجد صعوبة في الحصول على ما يحتاجه من معارف، فالقدرة على الاتصال تمكن اختصاصي المعلومات من تشخيص وتقدير الانحراف ما بين الموارد المعرفية المتاحة وما هي الموارد المستقبلية المرغوبة و الّتي تحتاجها المكتبة ، هذا من شأنه أيضا تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للعمل ووضع خطط للتكوين والتدريب وكذلك التوظيف وإدارة مسارات العمل بالنظر لمخطط تنمية المكتبة ككلّ والإمكانيات الّتي تتوفر لديها، أيضا تحديد الوسائل الّتي تمكن من تقليص فجوات المعرفة وتأهيل الموارد البشرية المتوفرة.

وافق ووافق جدّا **77.50%** من أفراد العينة على أنّهم لديهم قدرة على الاتصال مع مختلف المستويات والأجناس، في حين هناك **20%** لم يبدو الموافقة وغير متأكدين، وهناك من عارض بنسبة **2.50%** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **4.05** والانحراف المعياري **1.07**، مما يدّل على أنّ هناك من يجد صعوبة في التعامل مع الزملاء والمستفيدين في مكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- والسبب

في ذلك ربّما يعود لارتفاع عدد المستفيدين وهناك من هم حديثي التوظيف وبالتالي فهم يجدون صعوبة في التأقلم مع الأوضاع المحيطة بهم، على الرغم من أنّ 95% من المبحوثين يؤكدون على وجود الثقة بين الموظفين فيما بينهم و بينهم وبين مسؤوليهم و ذلك حسب العبارة **(أ.7)** من الجدول رقم **(13)**. فوجود مكتبي داخل مكتبة جامعية فاقد لمهارة الاتصال، احتمال من المفروض عدم التعرض له لأنّ المكتبي قبل توظيفه لابد أن يكون لديه استعداد وقابلية للاتصال لأن المكتبة بغض النظر عن كونها نظام لإدارة المعرفة فهي مبنية على علاقات يربط بينها الاتصال.

ب- 7* مهام كلّ مصلحة واضحة ومحدّد مما يسهل سير المعلومات بين المصالح الأخرى:

نعلم أنّ المكتبة هي عبارة عن مجموعة من المصالح المتكاملة تسعى جميعها إلى النهوض بخدمات المعلومات وتوفير المعلومات للمستفيدين منها، ومن ثم يجب على كلّ مكتبة وضع الهيكل التنظيمي لتحديد الشكل الإداري العام في المكتبة الجامعية فهو يبين المصالح والوحدات وفروعها وتحدّد وظائف ومهام كلّ منها، كما أنّه يساعد في الكشف عن مواطن الخلل والضعف في تأديه الوظائف على مستوى المكتبة وهو ما يتيح إمكانية التصحيح والتقويم من طرف الإدارة العليا.

إنّ ضمان اكتساب المعارف ونقلها واستخدامها أمر يتطلب بنية تنظيمية ملائمة تكون أولوياتها القدرة على تبادل المعارف، وقد ظهرت أشكال تنظيمية جديدة تعتمد على التقليل من المستويات الهرمية وتسمح بعمل الأفراد شبكيا، وبظهور هذا النوع من البيانات التنظيمية ظهرت مصالح جديدة مرتبطة بإدارة المعرفة داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها وليس المكتبة فقط مثل : مركز المعارف ، مركز رأس المال الفكري.

أفاد بالموافقة والموافقة جدّا **72.50%** على أنّ مهام كلّ مصلحة واضحة مما يسهل سير المعلومات بين مختلف المصالح بالمكتبة، لكن هناك **25%** غير متأكد و غير موافق و**2.50 %** تعارض ذلك، ومن خلال المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها هناك من مكتبات جامعة منتوري ليس لديها هيكل تنظيمي ربّما لأنها حديثة الإنشاء ومصالحها ليست جاهزة لمباشرة مهامها نظرا لنقص التجهيزات وكذلك نقص الموارد البشرية، و من خلال الزيارات الميدانية لاحظنا أنّ مكتبة كلية تتكون من أربعة

مختصين فقط ومن ثم يتضح لنا سبب عدم الموافقة ، كذلك هناك بعض المكتبات تابعة للمكتبة المركزية وبالتالي لا تتوفر على جميع المصالح ماعدا مصلحة الإعارة وباقي العمليات تتم على مستوى المكتبة المركزية.

الهيكل التنظيمي له بالغ الأثر على إيجاد إدارة فعالة للمكتبة من أجل مراقبة سير العمل وكذا تقييم الأعمال المنجزة.

ب-8* التعامل مع المستفيدين والزملاء يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل انتقاداتهم من أجل التغيير:

إنّ أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر المعاملات أو العلاقات السليمة بين الموظفين وبين المستفيدين، لأنّ إدارة المعرفة تدعو للعمل ضمن فريق عمل تتميز علاقاته بالثقة، والاحترام، التعاون، والخلاف يعتبر طبيعيا ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص. كما أنّ المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المكتبة ويشترك فيها كافة الموظفين وتمتاز بالدقة والوضوح مع تقبل النقد البناء الّذي فيه الصالح العام للمكتبة، كما يجب الابتعاد عن مظاهر التأكيد على النفوذ والسلطة وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع ويلتزم بها الجميع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن أي موظف لأنّ ذلك من شأنه أن يدعم تبادل المعارف والتعاون على انجاز المهام الموكلة، فجو العمل داخل فريق إدارة المعرفة واضح وغير قائم على التهديد وغير تنافسي ولكنّه قائم على المشاركة وممارسة النقد البناء وبحرية تامة ودون قيود، أيضا لابدّ من إيجاد علاقات وطيدة مع المستفيدين لأنّ المستفيد هو من يقيم خدمات المكتبة وبالتالي فالاستماع إلى رأيه وما يقدمه من انتقادات مهم، وربّما تكون لديه أفكار مهمة يمكن من خلالها تغيير بعض الخدمات أو طريقة تقديم خدمة معينة.

95% موافق وموافق جدّا على أنّ التعامل مع المستفيدين يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل انتقاداتهم من أجل التغيير في حين هناك فردان غير متأكدان بنسبة **05%** ربّما يرجع السبب إلى كون الإنسان بطبعة يرفض النقد وهناك من لديه صعوبة في التعامل مع جميع النّاس، لكن ما يدعو للتفاؤل هو أنّ الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة توافق وتوافق جدّا، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.60**

والانحراف المعياري **0.58** هذا يدّل على أنّ اختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري- قسنطينة على استعداد للتغيير وبناء علاقات يسودها الوضوح والشفافية و ما يدعم ذلك هو ما تحصلت عليه العبارة **(ب.4)** من نفس المحور و العبارة **(أ.7)** من الجدول رقم **(13)** .

ب- 9* لدي القدرة على الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهماتهم:

من المعلوم أنّ الكمال لله عزّ وجلّ ولا يوجد إنسان يتوفر فيه جميع المؤهلات أو القدرات، وبالنسبة لاختصاصي المعلومات لا يمكنهم وفي ظلّ التحديات التي أفرزتها ثورة المعلومات، اكتساب جميع المهارات ومن ثم ربّما يحتاج دائما إلى مساعدة الزملاء أو فريق عمله إن كان مسؤولا وبالتالي عليه دائما إرجاع الفضل لأصحاب الفضل لأنّ ذلك شئ مهم لاكتساب ثقتهم على عكس أن يكون هناك نوع من الأنانية ويحاول الفرد إبراز نفسه سواء داخل المكتبة أو خارجها حيث تجده يتحدث دائما بعبارات المفرد، قمت بعمل كذا، أنجزت...، قررت... فيفضل الفرد منهم آن تبقى معرفته حكرا عليه دون تقديمها أو المشاركة بها مع ذلك الموظف أو المسؤول.

أفاد **90%** من أفراد العينة أنّ لديهم القدرة على الاعتراف بتعاون الآخرين في حين **7.5%** غير متأكدين وفرد واحد معارض بنسبة **02.5%** وربّما لأنّ هناك من لا يطلب مساعدة وبالتالي لا يكون مجبرا للاعتراف بتعاون أي شخص ، أما بالنسبة لغير المتأكد فربّما هناك من لا يجد الشجاعة الكافية ليعترف بتعاون الآخرين ويجد في ذلك تقليل لقيمته أو اهتزاز لصورته ويريد أن يكون هو الموظف النموذجي وربما يفكر في مصالح شخصية مثل الترقية أو الحصول على رضى مسؤوله ومن ثم يريد أن يكون هو من يعرف، من ينجز، ويعمل ويفكر... لكن وجود **90%** من أفراد العينة لديها القابلية لذلك مؤشر يدعو إلى التفاؤل حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.25** والانحراف المعياري **0.79** وهذه الفئة تستحق التشجيع على مثل هذه المهارة ويجب الإبقاء عليها ودعمها لأنّها مهمة جدّا بالنسبة لإدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية.

ب-10* لدي الرغبة في البحث عن المساعدة كلّما كانت هناك حاجة لها:

يعرف تخصص المكتبات والمعلومات تغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة حيث تغيرت طرق العمل وظهرت خدمات جديدة، وبما أنّ المكتبة تتكون من فئات مختلفة، فهناك من لديه خبرة تفوق العشرين سنة لكن معلوماته ربما حول التخصص والمقاييس متقادمة وهناك من هو حديث التوظيف وبحاجة للاستفادة من خبرات هؤلاء وربّما لديه أفكار جديدة لمصلحة المكتبة و من ثم نستنتج أنّ مهنة المكتبي أو اختصاصي المعلومات هي مهنة أخذ وعطاء فعلى قدر ما تقدم يمكن أن تستفيد أكثر لكن هذا لا يصدق على الجميع فهناك من لديه رأي آخر أو مخالف.

كما أنّ ذلك لا يحدث إلاّ إذا كان لدى كلّ موظف شجاعة كافية للبحث عن المساعدة لما يفتقده من معرفة أو أداء وظيفة محدّدة أو أي مشكل يتطلب إيجاد حلّ.

أفاد **87.50%** من أفراد العينة بالموافقة والموافقة جدّا وأبدوا رغبتهم في البحث عن المساعدة كلّما كانت هناك حاجة لها، لكن هناك ما نسبته **10%** غير متأكد وفرد واحد معارض وهو ما نسبته **02.50%** حيث بلغ المتوسط الحسابي **04.20** و الانحراف المعياري **0.81** ، يعود السبب في ذلك ربّما إلى طبيعة الأشخاص وطريقة تفكيرهم فهناك من يرى في ذلك تقليل من قيمته وإذا فعل ذلك تهتز صورته بين زملائه وهذا ما يخلق لديه نوع من التخوف للبحث عما يحتاجه ويفضل البقاء على حالته، وهذا احتمال من المفروض عدم التعرض له لأنّ المكتبة هي مكان للتعلم والتكوين الذاتي، فليس العيب أنّنا لا نعرف شيء معين ولكن العيب أن لا نبحث عن المعرفة.

ب-11* أعمل على تطبيق المعرفة في أداء مهامي اليومية وليس امتلاكها فحسب:

عند الاطلاع على المبادئ التي يجب على اختصاصيي المعلومات الالتزام بها وتطبيقها أثناء ممارسة مهامهم، ولعلّ أهم هذه المبادئ هي تلك التي حدّدتها الجمعية الأمريكية للمكتبات **(A.L.A)** وهي مبنية على الضمير المهني، حب العمل، الأمانة في تأدية الواجبات وخدمة المستفيدين دون تحيز.

فالمكتبي أول ما يوظف في المكتبة عليه أن يدرك ما ينتظره من مسؤوليات وهي تتطلب توظيف ما يعرفه، فإذا طلب منه مثلا تصنيف مصادر أو كتب معينة عليه أن يصنفها حسب ما يعرفه وكلّ موضوع حسب القسم الّذي ينتمي إليه وليس حسب فلسفته الشخصية،لكن للأسف الشديد وبحكم ما وقفنا عليه في الواقع هناك موضوع يصنف في أقسام متعدّدة، مع العلم أنّ من يقوم بذلك هو متخصص، فالتسويق مثلا هو موضوع يصنف في إدارة الأعمال لكن ما لاحظناه أنّه مصنف في الاقتصاد وإدارة الأعمال والمحاسبة وليس ذلك فقط بل أنّه في بعض الحالات العنوان توجد منه نسختين في المكتبة، نسخة مصنفة في تخصص والنسخة الأخرى في تخصص آخر، وهكذا تبنى تراكمات ربّما نحن في استغناء عنها، فكون المكتبة الجامعية هي المسؤول الأول عن دعم البحث العلمي وذلك بتوفير المداخل الصحيحة المؤدية إلى المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب أو الإجابة على التساؤل معين...

فكيف لنا أن نصنف كتابا بشكل عشوائي دون استشارة أو دون البحث على التصنيف الصحيح، فليس عيب أنّنا نعرف ونريد التأكد، وليس عيب أنّنا لا نعرف ونبحث عن التصنيف الصحيح سواء باستشارة زملاء العمل أو الرجوع إلى الكتب للتحقق من ذلك، فالمكتبة تبنى على الخدمات الأساسية أولا ثم تأتي أشياء أخرى، والكثير من الأفراد من لديه علم بأنّ هذه المهمة تؤدي على هذا الوجه وليست بالصورة الّتي هي عليه لكن لا يبالي ويفضل الاستمرار على ذلك الحال بحجة أنّه لا يمكن أن يغير شيء وأنّه لابدّ أن يؤدي ما يكلف به وفقط مع أنّه لديه معارف يفضل حبسها دون استغلالها. مهنة المكتبات والمعلومات هي مهنة لها خصوصياتها ولديها رسالة وما تقدمه من معلومات ربّما تبنى عليه قرارات حاسمة ومصيرية فكيف تكون لدينا شجاعة أنّنا نعلم ونعرف ولكن نفضل السكوت والتبعية دون نقاش.

أفاد **90%** من أفراد العينة بالموافقة والموافقة جدّا على أنّهم يعملون على تطبيق المعرفة في أداء مهامهم اليومية وليس امتلاكها فحسب، في حين **10%** المتبقية فهي غير متأكدة من ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.35** والانحراف المعياري **0.65** وهذا يدل على إدراك اختصاصي المعلومات

بمكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- لأهمية تطبيق المعرفة في أداء مهامهم ،لأنّه وبالرجوع إلى النتائج المحققة في المحور الخاص بإدارة المعرفة واختصاصي المعلومات، فيما يخص العبارة الأولى **(أ.1)** من الجدول رقم **(13)** الخاصة بالمعرفة وأهميتها حيث وافق أفراد العينة بنسبة **100%** على أنّ المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة وتنفيذ خطتها وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **4.62** واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى، لكن من ناحية تطبيقها هناك من هو غير متأكد بنسبة **10%** لأنّه ربما هناك من لا يجد الفرصة لذلك ولا يبادر حتى تتاح له الفرصة أو لديه موقف من مسؤول المكتبة وبالتالي فهو يعرف ولكن لا يطبق ما يعرفه لكن إذا كان هذا احتمالا واردا فهل هذا صواب؟

المحور الرابع: تقاسم المعرفة أهم ممكن لإدارة المعرفة:

رمز العبارة	تقاسم المعرفة أهم ممكن لإدارة المعرفة		الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	لا يوجد		
ج.1	الالتزام بابتكار المعرفة داخل المكتبة.	ت	**04**	**05**	**20**	**08**	**03**	**2.975**	**1.01**
		%	**10**	**12.5**	**50**	**20**	**07.5**		
ج.2	ثقافة المكتبة تشجع التجريب و	ت	**09**	**08**	**15**	**06**	**02**	**3.4**	**1.13**

	الخطأ.	%	22.5	20	37.5	15	05		
ج.3	تشجيع التعلم من العمل المنجز.	ت	08	08	18	04	02	3.4	1.06
		%	20	20	45	10	05		
ج.4	نظام المكافآت مشجع لتقاسم المعرفة.	ت	05	02	07	10	16	2.25	1.35
		%	12.5	05	17.5	25	40		
ج.5	أنشطة التدريب لتطوير المهارات بالمكتبة.	ت	03	04	03	10	20	2	1.28
		%	07.5	10	07.5	25	50		
ج.6	مشاركة العاملين في دورات تكوينية.	ت	05	04	08	10	13	2.45	1.35
		%	12.5	10	20	25	32.5		
ج.7	العلاقات و تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة.	ت	03	06	12	10	09	2.60	1.20
		%	07.5	15	30	25	22.5		
ج.8	الخط الهاتفي الداخلي وتبادل المعلومات بالمكتبة.	ت	06	05	08	07	14	2.55	1.44
		%	15	12.5	20	17.5	35		
ج.9	التعاون الالكتروني للحصول على المعلومات.	ت	02	01	04	05	28	1.60	1.09
		%	05	02.5	10	12.5	70		
ج. 10	الانترانت ودورها في تبادل وتسهيل الوصول إلى المعلومات.	ت	-	-	10	06	24	1.65	0.85
		%	-	-	25	15	60		
ج. 11	الحق في استعمال الانترنيب داخل المكتبة.	ت	05	07	10	08	10	2.72	1.34
		%	12.5	17.5	25	20	25		
ج. 12	استعمال الانترنيت لتحسين مستوى الأداء.	ت	07	06	16	04	07	2.97	1.28
		%	17.5	15	40	10	17.5		

الجدول رقم (15): تقاسم المعرفة أهم ممكّن لإدارة المعرفة

من خلال الجدول رقم **(15)** يتضح أنّ إجابات أفراد العينة كانت كالآتي:

ج-1* يوجد التزام شديد لدى مكتبتنا لابتكار المعرفة:

إنّ الهدف الجوهري للمكتبات الجامعية هو تزويد الأسرة الجامعية بمصادر وخدمات المعلومات لدعم البحث العلمي، والمصدر المفتاح في كلّ ذلك والذي يجب اكتسابه والحصول عليه هو المعرفة، و تتعلق هذه الأخيرة في المكتبة بـ: العمليات والإجراءات، المستفيدين واحتياجاتهم، المعرفة بالمجموعات أو الرصيد المعلوماتي، ومعرفة تتعلق بالتسهيلات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة، هذه الأنواع من المعارف يجب توفرها ولابدّ من إيجادها في قاعدة معرفة المكتبة من أجل ترشيد إدارة المكتبة وتحسين خدماتها وتحقيق التميز بين المكتبات الأخرى المشابهة.

من خلال النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذه العبارة نلاحظ أن **50%** من أفراد العينة يقيمون التزامهم لابتكار المعرفة بالمقبول كما أنّ هناك من قيمة بالضعيف بنسبة **20%** حيث بلغ المتوسط

الحسابي **2.97** و الانحراف المعياري **1.01** ربّما يعود السبب في ذلك إلى كون المعارف المكونة لقاعدة معرفة المكتبة تكون موزعة على مختلف مصالح المكتبة ومن ثم يكون هناك اختلاف في الالتزامات فهناك من لديه التزام بدرجة الجيد والممتاز وهم ربما المسؤولون على مستوى الإدارة العليا للمكتبة في حين بقية المصالح تقيمها بالمقبول لأنّها لديها مهام معينة تقوم بأدائها وهذه المهام تكون محدّدة من قبل وبالتالي نسبة الإبداع فيها أو إيجاد معارف حولها وتطبيقها يكون نسبيا نوعا ما، أيضا لعلّ أحد الأسباب المساهمة في ذلك هو نقص عملية التقييم على مستوى مكتباتنا بصفة عامة، فالمكتبة عندما تقوم بعملية تقييم للأداء بالنسبة لجميع المصالح بها تحدّد ما لديها من معارف هاته الأخيرة يجب الحفاظ عليها ودعمها وتكتشف ما ينقصها ويجب عليها الإمساك به أو الحصول عليه لإضافته إلى قاعدة معرفة المكتبة.

إيجاد المعرفة عملية مهمة لإدارة المعرفة وإيجاد أفضل الأفكار، فالمكتبي أو اختصاصي المعلومات لديه حرية القيام بالبحث العلمي وإجراء دراسات في الميدان الذي هو فيه لأنّ ذلك

من شأنه أن يوصل إلى نتائج وحقائق تدّل على كفاءة وأصالة الأفكار والحلول لدى المكتبة، من المفروض لا نكتفي فقط بنقل ممارسات الآخرين، وليس عيب أن نبدأ من حيث انتهى الآخرون لكن علينا أن نثبت أن هناك تغذية راجعة أي يكون هناك تأثير وتأثر بالتغيرات الحاصلة.

ج-2* لدينا ثقافة تشجع التجريب والخطأ دون اللّوم عن الأخطاء:

تختلف الثقافة التنظيمية من مكتبة لأخرى، وهناك من يرى أنّ الثقافة تؤثر في أداء المنظمة وبالتالي يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المكتبة كلّما كان الأمر ضروريا، كما أنّها لا تبنى على أساس فلسفة شخصية بل لابدّ أن تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المكتبة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية الّتي يواجهونها، ومن ثم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد المنتمين إلى المكتبة. كطريقة أو كأسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات الّتي تتطلب عادة إيجاد حلول. ومن ثم يجب على ثقافة المكتبة أن تعمل على تشجيع التجريب فيما يخص الحلول المبتكرة

وتجنب الأسباب الّتي تدفع الأفراد أو المكتبيين إلى التردّد في توليد الأفكار الجديدة والتشارك فيها واستخدامها لأنّ الثقافة تؤثر في السلوك الّذي يعتبر أساسيا من أجل تطبيق الأفكار الجديدة، وتخدم ثقافة المكتبة إدارة المعرفة من خلال:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الّذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الّذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الّذي يستطيع خزنها.

- إيجاد بيئة للتفاعل لاجتماعي تحدّد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

- صوغ العملية الّتي يتم من خلالها ابتكار المعرفة وتجربتها من أجل التحقق من مدى صحتها.

أفاد **37.50%** من أفراد عينة الدراسة أنّ مكتبات جامعة منتوري قسنطينة لديها ثقافة تشجع التجريب والخطأ دون اللّوم عن الأخطاء، في حين أنّ **15%** تراه ضعيفا و**5%** تنقي ذلك تماما ومن ثم بلغ المتوسط الحسابي **3.40** و الانحراف المعياري **1.13**، هذا ما يدّل على أنّ الثّقافة التنظيمية لمكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- تشجع إلى حدّ ما التجريب والخطأ دون اللّوم عن الأخطاء، ربما لأنّ هناك من المسؤولين من يكون لديه تردّد في ذلك كونه مسؤولا عن ذلك أيضا هناك من لا يثق في قدرات موظفيه ويخاف من تحمل مسؤولية ذلك وبالتالي لا يجد الموظف مجالا للتعبير عن أفكاره وتبقى محبوسة لديه دون الاستفادة منها وربما تكون فيها فائدة كبيرة للمكتبة، فمن المفروض أن يكون مدير المكتبة الجامعية مبادرا ومشجعا لذلك لأنّ من لا يخطأ لا يصيب ومن خلال الخطأ يمكن اكتشاف الكثير من المعارف، وحتى إن لم تكشف شيئا جديدا فإنّنا نستفيد من ذلك الخطأ في المستقبل، فليس من العيب أن تخطيء ولكن العيب إن تكرر الخطأ نفسه، ونعرف مكان الخطأ ونبقى مستمرين فيه، لكن من خلال النتائج أيضا هناك من قيم هذه العبارة بالجيد **20%** والممتاز **22.5%** لأنّ هناك من مكتبات من مكتبات الدراسة من تشجع ذلك و من خلال الزيارات الأولية الّتي قمنا بها هناك من المسؤولين من يتمنى أن يجد موظفين لديهم أفكار ويطرحونها عليه وهو على استعداد لاستقبالها فحسبه أن مكتبته تعاني من نقص في عدد الموظفين وكذلك في المهارات ومنه فاللّوم لا يقع دوما على

المشرف عن إدارة المكتبة لأنّه قد يكون من النوع المتفتح والمشجع للعمل لكن فريق العمل غير متعاون ويكتفي فقط بما توجه له من مسؤوليات أو مهام فهو يكتفي بأدائها وفي بعض الأحيان يقصر في أدائها.

فحتى تتغير مكتباتنا وليست مكتبات جامعة منتوري فقط، نحو الأفضل والأحسن علينا دائما أن نحاول أن نطبق أفضل ممارسات الغير، والعمل دائما على تشخيص وضعية المكتبة والمشاكل الّتي تحتاج إلى إيجاد حلول ومن ثم يكون كل اختصاصي معلومات مسؤولا عن التفكير وتقديم ما لديه من معارف والّتي لابد أن تلقى مجالا للتطبيق، لأنّ المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها ، ومن ثم يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة المقام الأول وأنّه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المكتبة إلاّ أن تستوعب ذلك وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأنّ الوحيد الّذي لا يخطئ هو الّذي لا يعمل و بالتالي تكون الحالة الأولى تستدعي الاحترام والإعجاب وليس الخوف فالمعرفة قوة إذا طبقت.

ج-3* مكتبتنا جيدة عند استعراض العمل المنجز وتشجع التعلم منه وتقدر صاحبه:

لا تقل أهمية هذه العبارة عن العبارة السابقة لها بالنسبة لنظام إدارة المعرفة، حتى يكون الموظف دائما على استعداد للعطاء وتقديم ما لديه لابدّ من تشجيعه على ما قدمه لأنّ ذلك يجعله يشعر بالقوة والانتماء وأنّ جهده لم يذهب هباء بل زاد من قيمته، وتكون هناك دعوة لجعل هذا العمل مادة للتعلم حيث يقوم صاحبه بتقديم وعرض للأفكار وربما شرح للمراحل الّتي يمر بها انجاز العمل وماهي الإضافات الّتي يزيدها إلى خدمات المكتبة وبالنسبة لفريق العمل فيها.

أفاد **45%** من أفراد العينة أنّ تقدير المكتبة للعمل المنجز وتشجيع التعلم منه هو تقدير مقبول وهي نسبة متقاربة مع الّذين يرونه جيدا وممتازا حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.40** والانحراف المعياري **1.06** هذا مايدّل على أنّ هناك بعض المكتبات من مكتبات جامعة منتوري قسنطينة تشجع الأفكار

الجديدة وتقديم أعمال مستحدثة ولو كان ذلك نسبيا لأنّه وفي ظلّ التغيرات وما تواجهه المكتبات الجامعية من تحديات فهي بأمس الحاجة لمن يعمل ليس 08 ساعات فقط في اليوم ولكن ما يزيد عن ذلك، وحسب النتائج المحصلة لهذه العبارة هناك من قيمها بالضعيف أو عدم الوجود نهائيا بنسبة **15%** ، ربما يرجع السبب في ذلك إلى الفكر التقليدي لدى بعض المكتبيين فحسبهم أنّهم مسؤولون عن أداء ما يكلفون به مهام فقط وخارج هذه المهام لا يمكنهم فعل أي شيء وربما هناك من يمضي وقته في الدردشة والحوارات الهامشية ومن ثمة فهو لا يقدم شيئا ولا ينتظر تقييم لشيء.

ج-4* نظام المكفآت في المكتبة يشجع تقاسم المعرفة ويساعد العاملين على إعادة استخدام معارف الغير:

من المعروف أنّ من يعمل ويجتهد يستحق دائما التشجيع والتقدير من طرف المؤسسة الّتي ينتمي إليها، لأنّ من يعمل ليس كمن لا يعمل فتحفيز الفرد على نشاطه داخل المؤسسة ربما يكون دافعا لدى باقي الموظفين لتقليده وإبقاء نوع من الحماس للعمل. وعندما نقول مكافأة لا نعني بالضرورة الجانب المادي لأنّ الموظف الجزائري يقيم كل شيء ماديا، لكن المقصود هنا هو كل ما يشجع ويحفز للعمل سواء كان ذلك مجسدا في عطلة تعويضية أو هدية رمزية أو شهادة شرفية وغير ذلك من المشجعات (الدعم المعنوي) على العطاء وتحسيس الموظفين بقيمتهم داخل المكتبة ويشجعهم على العطاء وتقديم ما لديهم ويقربهم ذلك من بعضهم البعض ويشعرهم ذلك بالانتماء وهذا ما يزيد من فعالية الأداء، شيء مهم أيضا يمكن أن يحقق النجاح في العمل وهو الإخلاص وحب المهنة.

40% من أفراد عينة الدراسة ينفون وجود نظام خاص بالمكفآت في المكتبة يشجع تقاسم المعرفة و يساعد العاملين على إعادة استخدام معارف الغير، و**25%** يقيمون ذلك بالضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي **2.25** و الانحراف المعياري **1.35**، ربما لأنّ الكثير يفهم نظام المكفآت على أساس مادي الرفع في الأجور، أو الحصول على الترقية الوظيفية، كما أنّ هناك من قيم ذلك بالمقبول **17.50%** و الجيد والممتاز أيضا **17.50%** ربما لأنّ هناك بعض المكتبات من مكتبات جامعة منتوري لها نظام

خاص بالمكافآت (شهادات شرفية) وهذا ما اكتشفناه من خلال المقابلات الّتي قمنا بها، فهناك من الموظفين من لديهم رضى إلى حد بعيد عن مكتبتهم وما تقدمه لهم.

ج-5* توجد أنشطة تدريب في المكتبة تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم ومعارفهم الشخصية وحيازة معارف جديدة:

الهدف من هذه العبارة هو جعل المكتبة الجامعية مكانا للتعلم والتدريب حيث يكون كلّ موظف فيها مشغولا بتعريف وحل المشكلات وتقديم أنشطة لغرض التحسين المستمر مما يحقق التطوير والتحسين المستمر لمستوى الموظفين. عندما تكون أنشطة داخلية يكون هناك تبادل مستمر للمعارف وقد تكون هذه الأنشطة في شكل حلقات عمل أو عبارة عن محاضرات أو ملتقيات... و قد يكون الموضوع يدور حول خدمة جديدة تسعى المكتبة إلى تقديمها أو مشكل تواجهه ويتطلب إيجاد حلول أو حول تقنية حديثة تريد إدخالها... هذا ما يفتح المجال أمام الموظفين للبحث، ويخلق داخل المكتبة جوا من التفاعلات الّتي من شأنها أن تولد الأفكار وتترجمها إلى أفعال وهي أهم طريقة لتحويل المعارف الضمنية.

أفاد **50%** من أفراد العينة أنّه لا يوجد مثل هذه الأنشطة بالمكتبة و**25%** يرون أنّ ذلك ضعيف حيث انخفض المتوسط الحسابي إلى **02** والانحراف المعياري **1.28**، ربّما يعود السبب في ذلك إلى أنّ بعض مكتبات جامعة منتوري تعاني من مشكل زيادة عدد المستفيدين وهي بالتالي تركز جلّ اهتماماتها على خدمتهم صباحا ومساءا طيلة أيام الأسبوع ومن ثم يؤثر ذلك على نشاطاتها الأخرى، أيضا هناك من يعاني من نقص في عدد الموظفين، وهذه الأسباب ربما هي معروفة وتكون حجة دائما لتبرير مواقف معينة، لكن ربما السبب الحقيقي هو مشكل الوقت وكيفية توزيعه واستغلاله أحسن استغلال، لأنّه في العصر الحالي الكثير من النّاس يشتكي من عدم توفر الوقت، فهل الوقت هو المشكلة أم نحن المشكلة؟

بقليل من التمعن نجد الإجابة على هذا السؤال تكون متعلقة بالاحتمال الثاني لأنّه وبالنظر إلى واقع المكتبات الجامعية ليست مكتبات جامعة منتوري فقط - نجد المكتبيين في أوقات دوامهم- يضيعون

الوقت في الردّ على المكالمات الهاتفية، الحديث أو إن صحّ التعبير الدردشة لأنّ الحديث ربما يكون بوجود موضوع مطروح للمناقشة في حين الدردشة تكون في أي شيء، بالإضافة إلى مطالعة الجرائد، اللعب بالحاسوب... وهذه كلّها تعتبر مضيعات للوقت وتحول دون تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة بشكل فعّال، فالإنسان مسؤول أمام الله عن وقته وفيما يقضه، ففي حديث للرسول صلى الله عليه وسلم على اغتنام الوقت بقوله:" اغتنم خمسا قبل خمس"وذكر منها" فراغك قبل شغلك"، ومن ثمة يتبين لنا قيمة الوقت وما يمكن أن نحققه من نجاح عند تنظيمه واستغلاله أحسن استغلال، لأنّ إدارة المعرفة هي عمل يرتكز أولا وقبل كلّ شيء على إعمال العقل، فعملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إلى تحقيقها في حياتنا يتوقف أو مرتبط بالمحافظة على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة.

ج-6* يشارك العاملون على مستوى المكتبة في دورات تكوينية تتفق مع احتياجاتهم وتتماشى مع أهداف المكتبة:

إنّ مفهوم العمل المكتبي اليوم يستدعي من المهني أن يتطور معه وذلك بالتفتح على التطورات الجديدة المرتبطة بالمهنة والرفع من كفاءته وخبرته، والتكوين المستمر هو محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات ورغبات الأفراد وهي مرتبطة باكتساب وتعزيز مهارة ما. و حتى يتحقق ذلك لابدّ أن يكون اختصاصي المعلومات لديه رغبة التعلم والتعرف على أشياء جديدة وإضافتها إلى رصيده المعرفي لكن إذا كان من الّذين يرون أنّهم على علم ولا ينقصهم شيء فهذا سبب الفشل في اكتساب معارف جديدة.

وفي ظلّ موجه التجديدات في الأفكار وطرق التسيير والتكنولوجيا الّتي أدت إلى استحداث مهن ووظائف جديدة، هذا ما يستدعي ضرورة الاعتماد على التكوين المستمر لضمان التكيف الدائم. من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج بالنسبة للمحور الخاص بالبيانات حول المبحوث توصلنا إلى أنّ **60%** لم يحصلوا على دورات تكوينية ولو مرة واحدة، ومن ثم فقد أفادت نسبة **32.50%** بعدم

وجود أو عدم مشاركتهم في دورات تكوينية **و 25%** تقيم ذلك بالضعيف في حين **20%** ترى أنّ ذلك مقبول لكن **22.5%** يقيمون ذلك بالجيد والممتاز وبذلك بلغ المتوسط الحسابي **02.45** والانحراف المعياري **01.35** ذلك لأنّه حسب المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع محافظي مكتبات جامعة منتوري قسنطينة صرح جميعهم بأنّهم تلقوا العديد من الدورات التكوينية داخل الوطن وخارجه، لكن يختلف الأمر بالنسبة لباقي الموظفين لأنّ منهم من حصل على دورتين تكوينية أحداهما كانت في الإعلام الآلي وأخرى كانت من أجل الترقية الوظيفية، والسبب في ذلك يرجع ربّما إلى فقدان مكتباتنا الجامعية لنظام خاص أو برنامج لدعم التكوين المستمر والتبعية الإدارية للمكتبة الجامعية أيضا لها بالغ الأثر على ذلك، فحتى يتوافق برنامج التكوين المستمر مع احتياجات المكتبة لابدّ أن نعمل على تنمية المهارات اللازمة لأداء العمليات، المهارات القيادية، القدرة على تحليل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرارات، مهارات إدارة الندوات والاجتماعات، القدرة على تنظيم العمل... وما أحوج مكتباتنا الجامعية وليس مكتبات جامعة منتوري فقط لمثل هذه المهارات.

وقد يأخذ التكوين المستمر أشكالا مختلفة فقد يكون تعليما ذاتيا، وقد يكون في شكل متابعة الدراسة في قسم من أقسام علم المكتبات، كما قد يكون عبارة عن برنامج مشترك بين مجموعة مكتبات متشابهة مثلا حلقات دروس كما هو معمول به بالمكتبة المركزية بجامعة منتوري قسنطينة، أيضا يمكن حصره في دورات تكوينية تتكفل بها المكتبة.

ج-7* التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المكتبة تقيم علاقات وثيقة بين الموظفين لتعزيز التغذية الراجعة:

لا أحد ينكر الدور الذي أصبحت تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل المهام وأداء الواجبات، ومفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلاّ عندما تكون المعلومات والاتصالات متيسرة، إنّ حلول إدارة المعرفة التي تسعى إلى إدارة المعرفتين الصريحة والضمنية يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل البوابات الالكترونية، مجموعات النقاش، البريد الالكتروني، برمجيات العمل الجماعي... وكثيرا ما يكون المكتبيون أو اختصاصيو المعلومات بحاجة إلى التواصل

من خلال هذا الممكن من أجل التعاون بطرق مفيدة ومنتجة وقد أصبحت شبكات المعلومات تسهل تحقيق التشارك بالمعرفة وذلك من خلال المؤتمرات (الائتمار) عن بعد، الحوارات والمناقشات على الخط المباشر...

أفاد **30%** من أفراد عينة الدراسة بأنّ التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المكتبة تقيم علاقة تعاون بين الموظفين بشكل مقبول، أما **22.50%** فيقرّون بعدم وجود هذه العلاقات نهائيا يعود السبب في ذلك ربما إلى عدم توفر الوسائل الكافية والتجهيزات اللازمة لأن هناك من مكتبات جامعة منتوري. مازالت في مراحلها الأولى وهي حديثة النشأة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات بتحفظ، وهناك ربما من تتوفر لديه تكنولوجيا المعلومات ولكنه يستعملها بشكل ضعيف بنسبة **25%** حيث بلغ المتوسط الحسابي **2.60** والانحراف المعياري **1.20** حيث هناك من يستغلها استغلالا جيدا وممتازا في إقامة علاقات تعاون وتبادل للمعلومات ليس مع موظفي المكتبة فحسب وإنّما مع زملاء من مكتبات أخرى أو خارج إطار المكتبات نهائيا.

ج-8* يوجد خط هاتفي داخلي يسهل الاتصال وتبادل المعلومات بين المصالح دون الحاجة للتنقل:

يلعب الهاتف الداخلي دورا مهما في نقل وتبادل المعلومات داخل الإدارات والمصالح ويعتبر وسيلة مشجعة للحصول على معلومة معينة لها علاقة بأداء مهمة معينة داخل مصلحة أخرى، لكن يبقى دائما مشكل الاستغلال وهو مرهون بدرجة وعي الموظفين، فهناك من يتوفر لديه الخط الهاتفي لكنه يستغله في تضييع الوقت والدردشة، فالهاتف الداخلي مهم جدا لنقل معارف المؤسسة بين المصالح فيما بينها، و بينها وبين الإدارة العليا.

أفاد **35%** من أفراد العينة بعدم وجود خط هاتفي داخلي خاص بالمكتبة فإذا نظرنا إلى الإدارات الأخرى والوحدات التابعة للجامعة لا نجدها تخلو من هذه الوسيلة لكن بالنسبة للمكتبة تكون دائما في آخر الاهتمامات وتجهيزها تكون دائما في حدود لأنّه مقارنة مع المصالح والفروع الأخرى على مستوى الجامعة، أما بالنسبة لبعض المكتبات نجد هناك من تفتقد له نهائيا، وهناك من تستعمله بشكل ضعيف **17.5%**. فعلى الرغم من وجوده إلاّ أنّه يكون في أغلب الأحيان عاطلا، أو أنّ استعماله

مقتصر فقط على مسؤول المكتبة و**20%** تستعمله بشكل مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي **2.55** و الانحراف المعياري **1.20** هذا ما يستدعي أو يستوجب ضرورة توفير خط هاتفي لكل مكتبة من مكتبات جامعة منتوري لأنّه مهم جدّا في نقل وتبادل المعارف بين مصالح المكتبة وخاصة في حالة المكتبة متشعبة المصالح و مشجع في نفس الوقت لتوفير المعرفة وتوظيفها لاتخاذ قرار معين أو لانجاز مهمة معينة لأنّ مصالح المكتبة تشكل كلا متكاملا فيما بينها.

ج-9* يوجد في مكتبتكم تعاون الكتروني فيما بينكم من خلال البريد الالكتروني مثلا:

يعتبر البريد الالكتروني من أهم الخدمات الّتي تقدمها الشبكة العالمية للمعلومات، ومن خلاله يمكن الحصول على الكثير من المعارف والمعلومات واستغلالها في اتخاذ القرارات أو الإجابة على أسئلة واستفسارات، كما أنّه يعتبر أفضل وسيلة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

يقرّ **70%** من أفراد عينة الدراسة أنّ التعاون من خلال البريد الالكتروني غير موجود حيث بلغ المتوسط الحسابي **1.60** والانحراف المعياري **1.09** ويرجع السبب في ذلك ربّما إلى أنّ هناك من المكتبيين من لا يملك بريدا الكترونيا أو ربّما لديه لكنه لا يخطر بباله استعماله في تبادل المعلومات بين زملاء العمل ومناقشة مواضيع معينة وإنّما يقتصر استعماله له لأغراض شخصية مثل بناء صداقات خارجية، التسلية...

ج-10* لدينا شبكة انترانت تسهل الوصول إلى البيانات المطلوبة من مصالح أخرى من أجل تسهيل القيام ببعض المهام:

تساهم الانترانت مساهمة فعالة في نشر المعرفة داخل المكتبات الجامعية وذلك لأنّها تؤمن وصول و حصول الموظفين على البيانات المتوفرة بالمكتبة وأماكن وجودها في الوقت الحقيقي.

أفاد **60%** من أفراد العينة بعدم وجود شبكة انترانت على مستوى المكتبة في حين أنّ هناك من يقرّ بالوجود الضعيف والمقبول إلى حدّ ما وهو ما نسبته **40%** حيث بلغ المتوسط الحسابي **1.65** و

الانحراف المعياري **0.85** ذلك لأنّ بعض المكتبات تفتقد نهائيا لوجود شبكة محلية على الرغم من أهمية ذلك في الوقت الحالي كما أنّها تعاني من نقص في التجهيزات وكذلك اليد العاملة أما المكتبات التي تقر بالوجود الضعيف أو المقبول فهي المكتبات التي بدأت مشروعها من أجل إيجاد شبكة أنترانات حيث قامت بإنشاء قواعد بيانات خاصة بالرصيد الوثائقي وأخرى خاصة بالمستفيدين وفئاتهم لكنّها مازالت لا ترق إلى المستوى المطلوب.

ج-11* توجد بالمكتبة انترنيت ولدى كل موظف الحق في استعمالها:

لا أحد منا ينكر الفوائد والتأثيرات الايجابية التي أحدثتها الانترنت على المكتبات الجامعية ومساهمتها في دعم البحث العلمي وإجراءات العمل حيث ضاعفت من فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة، وبفضلها استطاعت المؤسسات تقليص عدد من المستويات الإدارية وتمكن من سرعة وقرب الاتصالات بين الإدارات العليا والإدارات في المستويات الأقل منها.

لكن استخدام الانترنت في مكتبات جامعة منتوري قسنطينة هو محدود نسبيا فقد حصلنا على نسب متقاربة، فالنسبة لاستعمال هناك من يستعملها بشكل جيّد وممتاز بنسبة **30%** وهناك من يستعملها بشكل مقبول بنسبة **25%** و**20%** بشكل ضعيف أما **25%** المتبقية فهي تقر بعدم وجودها حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **2.72** والانحراف المعياري **1.34**، وهو شيء يدعو للأسف لأنّ الانترنت مهمة جدّا على مستوى المكتبة الجامعية لما لها من مزايا في الحصول على معارف وأفكار جديدة يمكن تطبيقها لتحسين الأداء لدى الموظفين لأنّه وفي حالة توفرها وإن لم نستغلها الاستغلال الأمثل فإنّنا لن نحقق من وراءها شيئا.

ج12* أسعى في استعمالي لشبكة الانترنت إلى تطوير معلوماتي وتحسين أدائي لمهامي في العمل:

من المعلوم أنّ الإنترنت أصبحت تستخدم لأغراض شتى، فهناك من يستخدمها لأغراض بحثية ومعرفية، وهناك من يستخدمها لأغراض مهنية ووظائف إدارية وهناك من يستخدمها لأغراض

شخصية متنوعة، لكن استخدام الإنترنت داخل المكتبات الجامعية يفرض عليها تسخيرها لمعرفة ممارسات مكتبات أخرى مشابهة واكتساب مهارات جديدة، فمن هو مسؤول عن الفهرسة يمكنه استغلالها لمعرفة أحدث التقنيات المطبقة في الفهرسة ومن هو مسؤول عن الخدمة المرجعية يمكن أن يستغلها لمعرفة الطرق المستخدمة للردّ على استفسارات المستفيدين لكن في حقيقة الأمر فاستعمال الإنترنت داخل مكتبات جامعة منتوري هو استعمال لأغراض شخصية أكثر منه لأغراض مهنية وهو ما تؤكده النتائج المحصل عليها حيث نجد ما نسبته **32.50%** فقط يستعملونها بشكل جيد وممتاز أما البقية فهو إما استعمال بين المقبول والضعيف وإما غير موجود نهائيا حيث بلغ المتوسط الحسابي**2.97** و الانحراف المعياري **1.28** وبالتالي فالاستعمال يميل إلى المقبول لكن من المفروض الإنترنت وسيلة للتطوير الذاتي وهي وسيلة للتعلم خاصة وأنّ اختصاصي المعلومات على درجة من الوعي بأهميتها في دعم البحث العلمي والحصول على المعلومات، فمن خلالها يمكن المشاركة في مجموعات نقاش في التخصص والتشاطر مع الأعضاء المشاركين في مواضيع مهمة فالانترنت من أهم وسائل إدارة المعرفة وتلعب دورا مهما في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

المحور الخامس: الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة:

رمز العبارة	الإدارة الإستراتيجية و إدارة المعرفة		الإجـــابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض		
د.1	رسالة المكتبة واضحة و محدّدة و تؤكد على دور المورد البشري.	ت	17	14	09	-	-	4.20	0.78
		%	42.5	35	22.5	-	-		
د.2	أهداف المكتبة وغاياتها واضحة و مفهومة من قبل الجميع بالمكتبة.	ت	10	10	13	07	-	3.57	1.04
		%	25	25	32.5	17.5	-		
د.3	توصف خطتنا الإستراتيجية بالمرونة من أجل الاستجابة لتغيرات بيئتها.	ت	08	15	15	02	-	3.72	0.83
		%	20	37.5	37.5	05	-		
د.4	نقوم بتقييم مستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.	ت	09	12	15	02	02	2.40	1.04
		%	22.5	30	37.5	05	05		
د.5	يوجد تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي و المصالح الأخرى بالمكتبة.	ت	08	13	16	02	01	3.62	0.94
		%	20	32.5	40	05	02.5		
د.6	تسعى خطتنا إلى مواجهة احتياجات المستفيدين.	ت	13	20	07	-	-	4.15	0.69
		%	32.5	50	17.5	-	-		
د.7	من خلال خطتنا نحاول دائما تقديم خدمات جديدة.	ت	20	15	05	-	-	4.37	0.69
		%	50	37.5	12.5	-	-		
د.8	تأخذ خطتنا بعين الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية و المهارات الواجب توفرها.	ت	08	18	14	-	-	3.85	0.72
		%	20	45	35	-	-		
د.9	تنظم المكتبة اجتماعات من أجل تقييم الأداء على مستوى كلّ مصلحة.	ت	07	15	06	12	-	3.42	1.09
		%	17.5	37.5	15	30	-		

جدول رقم (16): الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة

الإدارة الإستراتيجية هي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المكتبة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، فالإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين سياسات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المكتبة ويطلق على هذه السياسات أو القرارات التصرفات الإستراتيجية وهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين وتتضمن القرارات الإستراتيجية:

- تحديد الأعمال والخدمات والمستفيدين التي تتم خدمتهم.
- تحديد الوظائف والإجراءات التي يجب انجازها.
- تحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

د-1* رسالة المكتبة واضحة ومحدّدة وتؤكد على دور المورد البشري في تحقيق التميز في الخدمات:

تعتبر رسالة المكتبة بمثابة دستور لها والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتعطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية المتاحة.

77.50% من أفراد العينة وافقوا ووافقوا جدا على وضوح رسالة مكتبتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.20** والانحراف المعياري **0.78** هذا ما يدّل على أنّ هناك وعي لدى اختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة برسالة المكتبة، لكن هناك **22.50%** من أفراد العينة غير متأكدين ربما لأنّهم يشعرون بالتهميش داخل المكتبة، كما أنّ معظم مكتبات جامعة منتوري لا تملك إستراتيجية مكتوبة بمعنى أنّها لديها خطة تسير من خلالها أعمالها ووظائفها لكنها غير مدونة. وما تجدر الإشارة إليه أن مكتباتنا الجامعية ليست فقط مكتبات جامعة منتوري بأمس الحاجة لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة يمكن الاطلاع عليها في أي وقت لأنّ نجاح المكتبة مرتبط بنجاحها في تحديد رسالتها التي تمثل الإطار المميز و الموجه للتصرفات التي تقوم بها المكتبة، تعتبر رسالة المكتبة الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الغايات والأساليب في وضع الأهداف، وفشل المكتبة في تحديد رسالتها سيكون بالضرورة سببا في فشلها في أداء مهامها، فحسب ما توصلنا إليه من نتائج في

الجدول رقم **(13)** و ما حققته العبارة **(أ.3)** حيث أنّ **92.50%** موافق و موافق جدّا على الاهتمام بالعنصر البشري و الإيمان بأنّه مهم لتحقيق التميز و تطوير الخدمات لكن ربما يبقى دائما مشكل تطبيق القاعدة الّتي تقول: الموظف المناسب في المكان المناسب.

د-2* أهداف المكتبة وغاياتها واضحة و مفهومة من قبل جميع الموظفين بالمكتبة:

تعدّ الأهداف من أهم عناصر التخطيط و المرشد في اتخاذ القرارات كما أنّها تساعد في تحديد المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا، على مستوى المصالح. و تساعد الأهداف في تقييم الأداء ووضع سياسة الترقية، الحوافز، الاستفادة من دورات تكوينية و غيرها من الايجابيات. **50%** من أفراد العينة وافقوا و وافقوا جدّا على أنّ أهداف المكتبة وغاياتها واضحة و مفهومة من قبل الجميع في المكتبة، لكن حصلنا في نفس الوقت على نفس النسبة غير موافقة وغير متأكدة من ذلك و بذلك بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.57** و الانحراف المعياري **1.04** هذا دليل ربما عن وجود نوع من الغموض لدى بعض المكتبيين ذلك لأنّ مسؤولياتهم تنحصر في تنفيذ المهام فقط في حين أنّ تحديد الأهداف يكون من صلاحيات الإدارة العليا للمكتبة، فحسب العبارة **(ب.7)** من الجدول رقم **(14)** أكدّ ما نسبته **(72.50%)** أنّ مهام كلّ مصلحة واضحة و محدّدة وبما أنّ تحقيق الأهداف يتوقف على أداء المهام من المفروض أن يكون توافق، أيضا من خلال العبارة **(أ.6)** من الجدول رقم **(13)** أفاد **(92.50%)** أنّ اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية.

إنّ إشراك الموظفين في صياغة أهداف المكتبة يؤدي إلى تحسيسهم بالمسؤولية والانتماء و هذا ما يؤثر بالإيجاب على أدائهم لمهامهم.

د-3* توصف خطتنا الإستراتيجية بالمرونة من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي إحدى الوسائل المهمة الّتي تعزز الأداء داخل المكتبات الجامعية وتحقيق أهدافها في نفس الوقت. نحن نعلم أنّ الخطة الإستراتيجية تعتبر الإطار التنظيمي لمسار العمل داخل المكتبة وهذا ما يحتم عليها أن تأخذ في الاعتبار تغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم لابدّ أن توصف الخطة الإستراتيجية بالوضوح والمرونة والدقة في آن واحد حتى تستطيع التأقلم مع التغيرات

الحاصلة والظروف الطارئة ومن ثم أن يتسم التخطيط الاستراتيجي دائما بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة على أن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

أفاد **57.50%** من أفراد العينة أنّ الخطة الإستراتيجية بالنسبة لمكتبات جامعة منتوري توصف بالمرونة من أجل الاستجابة لتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.72** والانحراف المعياري **0.83** هذا دليل على أنّ مكتبات عينة الدراسة لها نوع من الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لنظم المعلومات من خلاله يتم اتخاذ قرارات مستمرة بناءا على معلومات ممكنة لمستقبلية هذه القرارات وآثارها ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية اللازمة مع ضرورة أن تكون هناك مرونة وتوقعات لتغيرات البيئة المستقبلية من أجل تحقيق التكيف والتوافق المستمر مع البيئة المحيطة خاصة بعد النتائج المحقق بالنسبة للمحور الثالث حيث أكدّ **(60%)** من أفراد العينة أنّه لا توجد آليات لدى المكتبة من اجل التقاط معارف جديدة من البيئة الخارجية وهذا حسب العبارة **(ب.5)** من الجدول رقم **(14).**

د-4* نقوم بتقييم مستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف:

حتى تنجح المكتبة في خدمة البحث العلمي وتحقيق أهدافها لابدّ أن تقوم بعملية تقييم مستمر لبيئتها الداخلية من أجل الاستعداد للتغيرات وظروف البيئة المحيطة وما تتضمنه من عوامل اقتصادية، اجتماعية، قانونية وتكنولوجية كما يمكن التقييم من تقدير القدرات المادية و البشرية المتاحة للمكتبة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها وتفاديها، ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لأنّ ذلك يشخص للمكتبة مكانتها بين المكتبات الأخرى المشابهة.

52.50% فقط من أفراد عينة الدراسة وافقوا ووافقوا جدّا على قيام مكتبتهم بالتقييم المستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وربما غياب مثل هذا الإجراء هو السبب في العجز الذي تعاني منه مكتباتنا الجامعية بصفة عامة وليست مكتبات جامعة منتوري فقط، فالتقييم

داخل المكتبة الجامعية من المفروض أن يكون في فترات زمنية منتظمة وفي نهاية كل عملية تصاغ نتائج عملية التقييم وتنظم في ملفات أو تقارير يتم الرجوع إليها لاتخاذ القرارات المناسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **2.40** والانحراف المعياري **1.04**.

إنّ مكتباتنا الجامعية بأمس الحاجة لمثل هذا الإجراء أو العملية لأنّ التقييم بمثابة المرآة العاكسة لوضعيتها الحالية والتنبؤ بالوضعية المستقبلية التي ترغب في الوصول إليها.

د-5* يوجد تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والمصالح الأخرى في المكتبة:

يعد التنسيق بين مصالح المكتبة ضروريا وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية، وتصارع الأدوار، والصراع التنظيمي بينها، ويعدّ حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا واضحا على جودة التنظيم وفاعليته في توزيع الأعمال بين المصالح المختلفة وداخل كلّ مصلحة.

52.50% فقط من أفراد عينة الدراسة وافقوا ووافقوا جدّا على وجود تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والمصالح الأخرى في المكتبة و بذلك بلغ المتوسط الحسابي **3.62** والانحراف المعياري **0.94**، يرجع السبب في ذلك ربّما إلى غياب خطة مكتوبة لإدارة شؤون المكتبة بالإضافة إلى ضعف تطبيق مبادئ الإدارة العلمية داخل مكتباتنا الجامعية فمازال البعض منها يعاني من سوء التنظيم وغياب الرقابة المستمرة للأداء وغيرها من الأسباب التي تحول دون تحقيق التنظيم الجيد لوحدات المكتبة. فما أكدّه أفراد العينة حسب العبارة **(أ.6)** التي تحصلت على الموافقة والموافقة جدّا بنسبة **(92.50%)** على أنّ اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية ومن ثمة يكون من المفروض عرض للأوضاع الراهنة لكل وحدة في المكتبة**.** فالتنسيق الجيد يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

د-6* تسعى خطتنا إلى مواجهة احتياجات المستفيدين:

يعدّ المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة، لذا فهو يعتبر عنصرا مهما للتخطيط الاستراتيجي وبناءا على هذا الأساس تتم دراسات على المستفيدين من المكتبة واكتساب معارف حول احتياجاتهم

وسلوكاتهم، لأنّ إدراك احتياجات المستفيدين يجعل من اختصاصي المعلومات مبادرا للمعرفة، فمثلا من خلال تردّدات فئات معينة من المستفيدين يكتشف أنّ الكثير من المستفيدين الّذين يفتشون أو يبحثون عن المعلومة "X" يبحثون بالضرورة عن المعلومة "Y" ومن ثم يمكنه المبادرة بتوفير المعلومات دون وجوب طلب من طرف المستفيد.

82.50% من أفراد العينة يوافقون جدّا على ذلك في حين ما نسبته **17.50%** غير متأكدين وبذلك بلغ المتوسط الحسابي **4.15** والانحراف المعياري **0.94**، ربّما يعود السبب في ذلك إلى كون مكتبات جامعة منتوري قسنطينة تعاني من مشكل زيادة في عدد المستفيدين وربّما تقف في بعض الأحيان عاجزة أمام تلبية حاجاتهم بالكم والكيف اللازمين بما يتوفر لديها من موارد مادية وبشرية خاصة إذا علمنا أنّ هناك من هذه المكتبات من يعاني من نقص كبير في اليد العاملة المتخصصة لكن من خلال المحور الثاني بالنسبة للعبارة الخاصة بجمع المعلومات عن المستفيدين **(أ.2)** من الجدول رقم **(13)** وافق و وافق جدّا **90%** فما هو سبب انخفاض النسبة على الرغم من وجود علاقة بين العبارتين.

د-7* من خلال خطتنا نحاول دائما تقديم خدمات جديدة:

إنّ الهدف الجوهري للمكتبات الجامعية هو تزويد الأسرة الجامعية بالمصادر وخدمات المعلومات لدعم البحث العلمي، والمصدر المفتاحي في كلّ ذلك والّذي يجب اكتسابه والحصول عليه هو المعرفة، والمعرفة في المكتبة تتعلق بمعرفة العمليات والإجراءات، ومعرفة تتعلق بالمستفيدين واحتياجاتهم ،المعرفة بالمجموعات (الرصيد المعلوماتي)، ومعرفة تتعلق بالتسهيلات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة، هذه الأنواع من المعارف يجب توفرها ولابدّ من إيجادها في قاعدة المعرفة بالنسبة للمكتبة لكن هذا لا يمنع من اكتساب

معارف أخرى جديدة من أجل ترشيد إدارة المكتبة وتحسين خدماتها وتحقيق التميّز بين المكتبات الأخرى المشابهة.

87.50% من أفراد عينة الدراسة يوافقون و يوافقون جدّا أن خطتهم تحاول دائما تقديم خدمات جديدة و**12.50%** غير متأكد حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.37** والانحراف المعياري **0.69**، وهذا شيء

إيجابي ويدعوا للتفاؤل من أجل تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية من أجل تحقيق رضى مستفيديها لأنّه وفي ظلّ إدارة المعرفة التركيز دائما يكون على المستفيد وتحديد احتياجاته وتحقيقها من خلال تقديم خدمة معينة، لأنّ المستفيدين وفي ظلّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح لديه بديل وهو شبكة الانترنت وهذا يحتم على المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة الاهتمام بخدماتها وتنويعها والعمل على تحقيق احتياجات مستفيديها ففي الوقت الحالي و مازالت المكتبة تعني لدى البعض إعارة الكتاب واسترجاعه قبل انقضاء المدّة المحدّدة وفقط، هذا ما تدعمه النتائج المحققة بالنسبة للعبارة **(ج.2)** من الجدول رقم **(15)** حيث أنّ ما نسبته **(37.50%)** فقط من المبحوثين لديهم ثقافة تشجع التجريب و الخطأ بصورة مقبولة. فالمكتبة النشطة دائمة السعي لتطوير أساليب عملها وتطبيق المناهج الإدارية الحديثة التي من شانها بتبسيط العمل.

د-8* تأخذ خطتنا بعين الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية والمهارات الواجب توفرها:

من المتفق عليه أنّ العنصر البشري هو حجر الزاوية لتحقيق إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، ومن ثم لابدّ من توفر العنصر أو المورد البشري بالكم والكيف اللازمين، لذا يجب على المكتبات الجامعية أن تجد السبل الكفيلة من أجل تشخيص حقيقي وتقدير الانحراف ما بين الموارد الحالية والموارد المستقبلية المرغوبة، هذا من شأنه التمكين من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للتوظيف والشروط الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل تقليص الفجوات فيما يتعلق بالمهارات المتاحة.

يوافق ويوافق جدّا **65%** من أفراد العينة أنّ خطتهم تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية والمهارات الواجب توفرها وفي نفس الوقت **35%** غير متأكدين من ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.85** و الانحراف المعياري **0.72** مما يدّل على أنّ مكتبات جامعة منتوري قسنطينة تأخذ في الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية و دليل ذلك هو عدد المناصب الّتي تفتحها في كلّ سنة، ربّما يرجع السبب في وجود حالات عدم التأكد هو في اختيار الموظفين لأن المسابقة تكون في شكل امتحان شفهي فقط دون الامتحان الكتابي بالإضافة إلى غياب المختصين في اللجنة المشرفة على ذلك فمن

خلال العبارة (أ.3) من الجدول رقم (13) يوافق و يوافق جدّا **(92.50%)** من أفراد العينة أنّ الاهتمام بالعنصر البشري مهم لتحقيق التميز و تطوير الخدمات.

د-9* تنظم المكتبة اجتماعات من أجل تقييم الأداء على مستوى كل مصلحة:

يعتبر تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية للمشرفين على مصالح المكتبة ومن خلاله يمكن قياس أداء العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه، كما يسعى من خلاله إلى معرفة نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف، وإعداد تقارير تقييم الأداء لأنّها ذات أهمية للموظف نفسه.

55% فقط من أفراد عينة الدراسة يوافق ويوافق جدّا على أنّ مكتبهم تقوم بتنظيم اجتماعات من أجل تقييم الأداء على مستوى كلّ مصلحة لكن ما نسبته **45%** غير موافق وغير متأكد حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.42** و الانحراف المعياري **1.09**، على الرغم من أهمية ذلك وماله من فوائد من أجل تطوير أداء الموظفين بعد معرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والقضاء عليها من خلال الدورات التدريبية، كما تؤدي إلى اكتشاف مهارات الموظفين ومعارفهم حول العمل المنجز وربما اكتشاف أنّ موظف معين لديه مهارة لأداء وظيفة معينة أحسن من الوظيفة التي يتقلدها وبالتالي نقله إلى مصلحة يمارس فيها العمل المناسب لمهاراته ومعارفه، كما أنّ تقييم الأداء أداة اتصال مهمة لمعرفة رأي الإدارة فيما يقوم به الموظف من أعمال. هذا ما يدعم ما تحصلت عليه العبارة **(أ.6)** من الجدول رقم **(13)**، العبارة **(ج.5)** من الجدول **(15)** و العبارة **(د.4)** من الجدول رقم **(16)**.

إن تقييم الأداء داخل المكتبات الجامعية بين فترة وأخرى يعتبر مطلبا ضروريا للاستفادة من مهارات الموظفين والتأكد من أنّها تتلاءم مع الأهداف المنوطة بالمكتبة.

6-3- أهم نتائـج الدراسـة:

لقد أصبح للمورد البشري و ما يمتلكه من معرفة دور أساسي و دور رئيسي في إنجاح المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، و بما أنّ المكتبة الجامعية واحدة من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها و المساهمة في إرساء ثقافة المعلومات في الوسط الجامعي. فهي مطالبة اليوم و أكثر

من أي وقت مضى بتوظيف ما لديها من معارف و كفاءات من أجل تجسيد نظام إدارة المعرفة هذا الأخير المتوقف أساسا على دور المختصين في المعلومات.

بعد إجراءنا للدراسة الميدانية و استطلاع أراء المختصين بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

1- تبين من خلال بيانات الدراسة، أنّ الغالبية من أفراد العينة هم إناث، بنسبة **72.50%**، كما أظهرت البيانات ما يقارب النصف من أفراد العينة هم فئة الشباب، و الّذين يقعون في الفئة العمرية الأقل من 35 سنة بنسبة**47.50%**، ما يزيد عن النصف و ذلك بنسبة **52.50%** من أفراد عينة الدراسة حاصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات بالإضافة إلى **7.50%** خاصة بدراسات ما بعد التدرج الأول (ماجستير)، إنّ أعلى نسبة **77.50%** لمن تلقوا تكوينا في علم المكتبات، كما أنّ **60%** من أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا ولو عل دورة تدريبية واحدة، في حين 40% من أفراد العينة لديهم أقل من خمس سنوات خدمة في المكتبة.

2- من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، نجد أنّ اختصاصيي المعلومات الممارسين بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة لديهم قدرة على إيجاد نظام إدارة المعرفة و ذلك من خلال ما أبدوا من استعدادات في تقييمهم للعبارات المقترحة، حيث أنّ **100%** من أفراد العينة يقرّون بأنّ المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة و تنفيذ خطتها و هذا حسب العبارة **(أ-1)** من الجدول رقم **(13)**، **92.50%** من أفراد العينة يؤكد أنّ العنصر البشري هو المورد الأساسي لتحقيق التميز و تطوير الخدمات و ذلك حسب العبارة **(أ-3)** من الجدول نفسه،

بما أنّ مفهوم إدارة المعرفة، أسلوب يدعو إلى التبادل و التشارك في المعلومات و المعارف، يقرّ **92.50%** من أفراد العينة بأنّ اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتميز بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية حسب العبارة **(أ-6)** من الجدول رقم **(13)**، يؤكد **95%** من أفراد العينة على وجود الثقة بين الموظفين في المكتبة فيما بينهم، و بينهم وبين المسؤولين ويؤكدون أنّ هناك مبادرات من طرف مسؤوليهم لتقديم النصائح و التوجيهات من أجل أداء المهام الموكلة بنسبة **95%**، لكن **35%**

من أفراد العينة يجدون صعوبات في الاتصال بمسؤوليهم على الرغم من أهمية ذلك في نقل و تبادل المعارف و ذلك حسب العبارة **(أ-9)** من الجدول رقم **(13)**، كذلك **22.50%** من أفراد العينة لا يملكون القدرة على الاتصال مع مختلف الأجناس و المستويات سواء كان ذلك بالنسبة للمستفيدين أو الزملاء و هذا حسب العبارة **(ب-6)** من الجدول رقم **(14)**، **25%** من أفراد العينة غير موافقين ويعارضون على العبارة **(أ-10)** من الجدول **(13)** و التي تتضمن أنّ المسؤول هو القدوة للقيام بالمهام على أحسن وجه، و نفس النسبة **25%** غير موافقة على العبارة **(ب-7)** من الجدول رقم **(14)** و ما يدعم ذلك أيضا ما تحصلت عليه العبارة رقم **(ب-5)** من نفس الجدول، حيث أنّ **60%** غير متأكدين من وجود آليات أو طرق لاستقطاب المعارف الجيّدة من البيئة الخارجية. ومن ثمّ يمكن القول أنّ الفرضية الأولى و القائلة: أنّ المبادرين إلى إدارة المعرفة في المكتبات هم المسؤولون على مستوى الإدارة العليا لما لهم من مهام جوهرية في هذا الصدّد قد تحققت نسبيا.

3-حتّى نتمكن من تجسيد مفهوم إدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية لا بدّ أن يتوفر لدى اختصاصي المعلومات مجموعة من المهارات بالإضافة إلى تخصصهم في علم المكتبات حتّى يكونوا على أتم الاستعداد لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية ومن ثمّ توصلنا إلى أنّ :

هناك إدراك نسبي لمفهومي إدارة المعرفة و إدارة المعلومات، حيث أنّ **25%** من أفراد العينة يرون أنّ كلا المصطلحين هما وجهان لعملة واحدة، وهذا حسب ما حققته العبارة **(ب-1)** من الجدول رقم **(14)**، **95%** من المبحوثين يؤكدون أنّ إدارة المعرفة هي فرع علمي يشجع أسلوب التعاون و المشاركة في جميع موارد المعلومات بالمكتبة. حتّى تضمن المكتبة السير الجيّد للمعارف و الاستفادة منها في وقتها، لابدّ من توفير إستراتيجية اتصالات جيّدة و هذا ما أكدّه أفراد العينة في تقييمهم لهذه العبارة **(ب-4)** حيث تحصلت على نسبة **95%** من خلال معطيات الجدول رقم **(14)**، لكن في نفس الوقت نجد أنّ **30%** فقط من أفراد العينة يقرّون أنّ التكنولوجيا المعتمدة تقيم علاقات تعاون بين الموظفين و ذلك حسب الجدول رقم **(15)**، العبارة **(ج-7)**، كما يقرّ **35%** من المبحوثين بعدم وجود خط هاتفي داخلي ليسهل نقل و تبادل المعلومات بين مصالح المكتبة و ذلك حسب العبارة **(ج-8)** من

الجدول رقم **(15)**، **95%** من أفراد العينة يوافقون ويوافقون جدّا على أنّ التعامل مع الزملاء و المستفيدين يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل انتقاداتهم من أجل التغيير، وما يدعم ذلك هو ما نسبته **90%** من أفراد العينة يوافقون و يوافقون جدّا على الاحتكاك بالمستفيدين وجمع المعلومات وتنظيمها من أجل الرجوع إليها و استعمالها وقت الحاجة ومن طرف الجميع وهذا من خلال الجدول رقم **(13)**، العبارة **(أ-2)**، **10%** من أفراد العينة غير متأكدين من امتلاك الشجاعة الكافية للاعتراف

بتعاون الآخرين و هذا حسب العبارة **(ب-9)** من الجدول رقم **(14)**، و نفس النسبة ليست لديها الرغبة في البحث عن المساعدة كلّما كانت هناك حاجة إليها و ذلك حسب العبارة **(ب-10)** من

الجدول رقم **(14)**، في حين أفاد **90%** من أفراد العينة بالموافقة و الموافقة جدّا على تطبيق المعرفة في أداء مهامهم اليومية و ليس امتلاكها فحسب، كما أنّ **100%** أكدّت على أنّ المعرفة ممتلكات قيمة لتسيير شؤون المكتبة. من خلال المعطيات المحصل عليها نلاحظ وجود توافق جزئي بين الفرضية الثانية و النتائج المحصل عليها و القائلة أنّ طريقة معالجة البيانات و تحويل المعارف تجعل التكوين في إدارة المعرفة يختلف عن التكوين في علم المكتبات.

4- من أجل إيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية، لا بدّ من توفر مجموعة من الممارسات و الأنشطة التي تشجع ثقافة التقاسم ومن ثم وضعت مجموعة من العبارات لتقييم ذلك وتمثلت النتائج فيما يلي:

على الرغم من أهمية المعرفة في إدارة مؤسسات المعلومات، قيم أفراد العينة التزامهم لابتكار المعرفة و الإمساك بها بالمقبول بنسبة **50%** و هذا من خلال العبارة **(ج-1)** من الجدول رقم **(15)**، كما أنّ **60%** من المبحوثين يقرّون بعدم وجود آليات أو طرق لالتقاط المعارف الجيّدة وهذا حسب العبارة **(ب-5)** من الجدول رقم **(14)**. تؤثر ثقافة المؤسسة كثيرا على أداء موظفيها و من ثمة كان تقييم المبحوثين للعبارة الخاصة بثقافة المكتبة في تشجيع التجريب و الخطأ دون اللّوم على الأخطاء بالمقبول بنسبة **37.50%**، لكن هناك من قيمها بالجيّد و الممتاز **44.50%** وقد بلغت نسبة من قيمها بالضعيف **15%** حسب ما حققته العبارة **(ج-3)** من الجدول رقم **(15)**. حتّى يكون الموظف على

استعداد للمزيد من العطاء لابدّ أن يلقى تشجيعا لما يطرحه من أفكار و تكون هناك دعوة للتعلم منها، **45%** يقيمون ذلك بالمقبول وهذا حسب العبارة **(ج-3)** من الجدول رقم **(15)**، ما نسبته **(65%)** من أفراد العينة يقيمون نظام المكافآت في المكتبة بالضعيف و بعدم الوجود تماما على الرغم من أهمية ذلك و هذا حسب العبارة **(ج-4)** من الجدول رقم**(15)**.

فالحافز سواء كان ماديا أو معنويا يخلق في الموظفين الجدّ و المثابرة و انجاز الأعمال الموكلة لهم بكلّ دقة و أمانة، بالإضافة إلى احترام العمل إجمالا، كما يؤدي إلى روح المنافسة الشريفة بين الموظفين و الطموح إلى تقديم الأفضل. إنّ الحوافز تدعو إلى المزيد من بذل الجهد و العطاء من الموظف و كذلك تكون حافزا للغير بالتنافس.

معظم أفراد العينة لم يحصلوا على دورات تكوينية لدعم معارفهم و اكتشاف و اكتساب معارف جديدة تتماشى مع المتطلبات التسييرية لشؤون المكتبة، وما لذلك من ايجابيات في خلق الرغبة للتعلم و التعرف على أشياء جديدة، وهذا حسب العبارة**(ج-6)** من الجدول رقم **(15)** و ما يدعم ذلك هو ما أكدته النسبة المحققة في الجدول رقم **(11)** حيث أنّ **60%** من المبحوثين لم يحصلوا على دورة تدريبية واحدة.

على الرغم من أهمية تكنولوجيا المعومات و الاتصالات في دعم نقل وتبادل المعرفة و كثيرا ما يرغب المكتبيين أو اختصاصيو المعومات في حاجة إلى التواصل من خلال هذه الوسائل لكن نتائج العبارات المحصل عليها تؤكد نقص هذه الوسائل بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة

وقد تمثلت العبارات في **(ج-7)**، **(ج-9)**، **(ج-10)**، **(ج-11)**، **(ج-12)** من الجدول رقم **(15)**. من خلال النتائج المحققة يمكن أن نستنتج أنّ هناك تحقق نسبي للفرضية القائلة بأنّ ثقافة تقاسم المعرفة من أهم الممكنّات لإيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية أو أي مؤسسة أخرى مهما كانت طبيعة نشاطها.

5- عدم امتلاك خطة إستراتيجية واضحة لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، تبيّن من خلال بيانات الدراسة الخاصة بهذا المحور، أنّ ما

يزيد عن النصف بنسبة **77.50%** من أفراد العينة يوافقون و يوافقون جدّا على أنّ رسالة المكتبة واضحة و محدّدة و تؤكد على المورد البشري في تحقيق التميز في الخدمات وهذا حسب العبارة (**د-1**) من الجدول رقم (**16**)، **50%** من أفراد العينة يوافقون و يوافقون جدّا على أنّ أهداف المكتبة و غاياتها واضحة و مفهومة من قبل الموظفين لكن نفس النسبة غير موافقة و غير متأكدة و هذا ما أكدته العبارة (**ب-7**) من الجدول رقم (**14**)، حتّى تتمكن المكتبة الجامعية من مواجهة التحديات لا بدّ أن تكون لديها خطة إستراتيجية تتصف بالمرونة استجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، **57.50%** من أفراد العينة يؤكدون أنّ خطتهم توصف بالمرونة حسب العبارة (**د-3**) من الجدول رقم (**16**)، و هذا ما تأكد من خلال العبارة (**ب-5**) من الجدول رقم (**14**).

ما تجدر الإشارة إليه أنّ مكتباتنا الجامعية بأمس الحاجة لتقييم بيئتها الداخلية من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، غير أنّ **52.50%** من أفراد العينة فقط يوافقون و يوافقون جدّا على قيام مكتبتهم بالتقييم المستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف وذلك حسب العبارة (**د-3**) من الجدول رقم (**16**)، يعدّ التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي و المصالح الأخرى في المكتبة أمرا ضروريا للقضاء على الازدواجية و تصارع الأدوار، ومن ثمّ فقد تبيّن من خلال النتائج المحصل عليها بالنسبة للعبارة (**د-4**) من الجدول رقم (**16**) أنّ **52.50%** فقط من أفراد العينة يوافقون على وجود مثل هذا الإجراء وما يدعم ذلك ما تحصلت عليه العبارة (**أ-6**) من الجدول رقم (**13**).

لا يمكن أن نتخيل خطة لتسيير مكتبة جامعية لا تسعى في بنودها إلى مواجهة احتياجات مستفيديها و هذا ما تؤكدّه نسبة **82.50%** و التي حققتها العبارة (**د-9**) من الجدول رقم (**16**)، وهذا ما تأكدّ أيضا من خلال العبارة (**أ-2**) من الجدول رقم (**13**) والّتي تتضمن جمع المعلومات عن المستفيدين و احتياجاتهم من أجل استعمالها مستقبلا.

6- 87.50% من أفراد عينة الدراسة يوافقون و يوافقون جدّا على سعي خطتهم دائما إلى تقديم خدمات جديدة، وهذا حسب العبارة (**د-7**) من الجدول رقم (**16**)، والعبارة (**ج-2**) من الجدول رقم

(15)، و كذلك العبارة **(ج-3)** من الجدول رقم **(15)**، **65%** من أفراد العينة يوافقون و يوافقون جدّا أنّ خطتهم تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم للموارد البشرية و ذلك ما تبيّن من خلال العبارة **(د-8)** من الجدول رقم **(16)**، أيضا من خلال العبارة **(د-1)** من الجدول نفسه و كذلك بالنسبة للعبارة **(أ-3)** من الجدول **(13)**.

7- يلعب تقييم الأداء دورا مهما في الكشف على ما حققته المكتبة من نجاحات و من ثم توصلنا إلى أنّ ما نسبته **55%** من أفراد العينة يؤكدون على القيام بمثل هذا النشاط، وهذا ما يتأكد أيضا من خلال العبارات **(ج-5)** من الجدول رقم **(15)**، **(أ-6)** من الجدول رقم **(13)**، وكذلك **(د-4)** من الجدول رقم **(16)**.

فالمكتبة حتّى تطور ما لديها لا بدّ من تشخيص الوضع الراهن وتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للسيطرة عليها، بناءا على النتائج المحققة بالنسبة لهذا المحور يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة هي بدورها تحققت نسبيا، فهناك من مكتبات جامعة منتوري ما زالت تعاني من نقائص لا تتعلق فقط بالجانب المادي و إنّما تأهيل للذهنيات الموجودة على مستوى هذه المكتبات.

6-4- الاقتراحات:

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها فيما سبق، يمكن تقديم عددا من الاقتراحات وهي على النحو التالي:

1- ضرورة اعتماد المعرفة كسلاح تنافسي يساهم في تشجيع المكتبات الجامعية على تحسين أدائها البشري.

2- تطوير كفاءات الأفراد من خلال التكوين المستمر لهم .

3- وضوح المهام و المسؤوليات لكلّ فرد، إضافة إلى تحسين الاتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات و المعرفة.

4- إجراء التغيير التدريجي لثقافة أفرادها نحو المشاركة في القرارات و حلول للمشاكل المواجهة.

5- إجراء تغييرات جوهرية في محيط ثقافة المكتبة لتوفير أرضية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بفعالية.

6- الانتقال من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي، لأنّ الهيكل العمودي يؤدي إلى وجود مسافات بين المدير و العاملين، و لأنّ الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الهيكل العمودي، و يظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.

7- التحول من الأدوار الروتينية إلى أدوار التمكين، إذ أنّ الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي يوفر المسؤولية و يسمح للشخص أو الفرد باستخدام قدراته و يتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أنّ الأدوار يمكن تعديلها و إعادة تعريفها و هذا ما يسمح بالمرونة.

8- الانتقال من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، هاته الأخيرة التي تتمثل في معلومات حول أداء المكتبة، أوضاعها مقارنة بالمكتبات المشابهة، لأنّ توسيع نطاق المشاركة في المعلومات يحافظ على وظائف المكتبة و يجعلها في المستوى المطلوب أو الأفضل، كما أنّ

تحقيق الريادة يتطلب توفير المعلومات لكلّ العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء و الفعل.

9- التحول من إستراتيجية التنافس إلى التعاون، لا بدّ أن تحرص المكتبات على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين و مشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى لأنّ العاملين على تواصل مع المستفيدين وهم على دراية و معرفة بالاحتياجات و المشاكل و بالتالي اقتراح الحلول ومن ثم المشاركة في تطوير إستراتيجية المكتبة وهذا ما يعمق من التعاون و التعلم والتكيف.

10- التحول من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة، التّي تشجع الانفتاح و إزالة الحدود والمخاطرة و التحسين المستمر لصياغة صورة مكتبة المستقبل.

11- تشجيع استخدام التقنيات الحديثة (الحواسيب، البريد الالكتروني، مجموعات النقاش، الحوارات على الخط ...) و غير ذلك من الأساليب التي تساعد في تبادل المعرفة باعتبار التكنولوجيا عاملا ممكنا لإدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

حتّى تكون لدينا صورة حقيقية عن استعداد اختصاصيي المعلومات في تجسيد مفهوم إدارة المعرفة داخل مكتباتنا الجامعية، اخترنا مكتبات جامعة منتوري –قسنطينة- نموذجا للكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع البحث. خاصة بعد أن أصبح تطبيق المعرفة في أداء المهام أمرا حتميا و ضروريا ولا نكتفي بتطبيقها فقط بل نتشارك بها مع فريق عمل المكتبة ككلّ، ومن ثمة يجب على المختصين في المعلومات البحث المستمر عن المعرفة وبثها داخل المكتبة و المشاركة بها في اتخاذ القرارات لضمان نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها لأنّ هناك تحديات كبيرة يطرحها عصر المعرفة و حتى نتمكن من مواجهتها لابدّ من التحلي بالمهارات اللازمة للنهوض بخدمات المكتبة الجامعية الركيزة الأساسية لدعم البحث العلمي و المساهمة في تحقيق النظام الوطني للمعلومات.

الخاتمــة:

يعتبر المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات، و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، وبالتالي يجب توجهيه بالطريقة الصحيحة نحو تحقيق ذلك، لأنّه و في ظلّ التغيرات الحاصلة في جميع المجالات تغيرت النظرة إلى المورد البشري من كونه مجرد مسؤول عن مجموعة من الأنشطة الروتينية إلى عنصر و مورد أساسي لتحقيق التميز و النجاح، و هذا ما يدعو إليه الفكر الإداري الحديث في ظلّ إدارة المعرفة.

و من ثمة اخترنا فئة اختصت منذ عصور خلت بتنظيم المعلومات و تقديمها لمن يحتاجها، فبعد التغيرات الحاصلة داخل المكتبات و مراكز المعلومات نتيجة إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ظهور خدمات حديثة و ربّما تعقد ظروف العمل أصبحت هناك مجموعة من التسميات يمكن إطلاقها على من يسهر على توفير المعلومات من خلال تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها لمن يحتاجها وهم اختصاصيو المعلومات بما يملكونه من مهارات تؤهلهم للقيام بذلك ومن ثم أردنا التعرف على دورهم في إدارة المعرفة و الفرق بين الإدارة الأولى و الإدارة الثانية داخل المكتبات الجامعية التي تعدّ كيانا ديناميكيا يتأثر بالمتغيرات من حوله سواء الداخلية أو الخارجية واختيار مكتبات جامعة منتوري قسنطينة ميدانا للكشف عن ذلك.

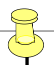
و على ضوء ما تضمنته هذه الدراسة يمكن أن نستنتج ثلاثة قيم أساسية لابدّ من إيجادها داخل مكتباتنا الجامعية و التحلي بها من أجل ضمان النجاح و التفوق في أداء المهام:

أولها: أنّ الكلّ أهم من الجزء و أن تكون الحدود بين الأجزاء قليلة ليسمح ذلك بحرية تدفق المعلومات و الأفكار من خلال التنسيق و التعلم المستمر.

ثانيا: المساواة قيمة أساسية، لا بدّ أن تحرص مكتباتنا الجامعية على العدالة و المساواة كعنصر جوهري في ثقافتها و هو ما يؤكدّ على تعامل الجميع بعناية و احترام ممّا يعزّز من إيجاد مناخ آمن موثوق به للتجريب حتّى لو نتج عن التجريب خطأ فلا بأس به وذلك لتعزيز التعلم.

ثالثا: الثقافة التي تشجع على اتخاذ المبادرة و التحسين و التغيير، فالقيمة الأساسية للمكتبة في ظلّ إدارة المعرفة تكمن في فتح الأبواب للإبداع و التحسين و المكافأة عليهما حتّى لربّما تكافئ المخطئ لتشجيعه على التعلم و النمو و إيقاد الحماس في الآخرين.

نأمل أن يقدم هذا البحث معالجة مفيدة لهذا الموضوع، وربّما يفتح المجال لدراسات أخرى من شأنها أن تثبت أهمية اختصاصي المعلومات في المجتمع و دوره في الحصول على المعلومات وإرساء ثقافة المعلومات و المعرفة.



الملحق الأول:

✍استمارة الإستبيان✍

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم المكتبات

استمـــارة استبيـان

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون في طية استمارة الاستبيان التي صممت خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم به استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص "نظم المعلومات وإدارة المعرفة" بعنوان :

دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية
مكتبات جامعة منتوري-قسنطينة- نموذجا

وعليه فالمطلوب منكم أخي الكريم / أختي الكريمة قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة و موضوعية، ووضع علامة (X) في الحقل الذي يتناسب مع رأيك أمام كل عبارة، علما بأن ما ستدلي به من معلومات سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا على حسن تعاونكم وتجاوبكم
والله من وراء القصد

الطالبة/ ماضي وديعة

ضبط المصطلحات:

- **المعرفة:** هي الخبرات، التجارب و المعلومات التي يمتلكها الفرد العامل بالمكتبة سواء كانت حول البيئة الخارجية (الجامعة)، مصالح المكتبة، زملاء العمل، المستفيدين، الخدمات ومعلومات عن المكتبات الأخرى المشابهة و غيرها من المعلومات التي تمتلكها وتستخدمها في أداء مهامك.
- **إدارة المعرفة:** هي ببساطة مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها إيجاد المعرفة، مشاركتها(تقاسمها)، تطبيقها لتحسين الخدمات و تخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة.
- **التشارك والتقاسم:** وهو مايعرف كذلك بالتشاطر يتم بين شخصين أو أكثر يعملون مع بعضهم البعض أو لهم اهتمامات مشتركة من خلاله يمكن مناقشة مواضيع، و تبادل الأفكار للخروج بمعلومات ومعارف مشتركة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المصلحة أو المكتبة ككل.
- **الإستراتيجية:** هي خطة تحدّد فيها رسالة المكتبة، أهدافها،الفرص والتهديدات،نقاط القوة و نقاط الضعف ومن ثم تشخيص المشاكل وايجاد الحلول من خلال وضع سياسة لصيرورة العمل بالمكتبة.

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر بالسنوات: ....سنة

3- المستوى التعليمي:

- تقني سامي ☐
- ليسانس ☐
- ماجستير ☐
- دكتوراه ☐
- الديبلوم العالي للمكتبيين ☐

4- الدرجة في السلم الوظيفي:

- محافظ رئيسي(مدير) ☐
- محافظ ☐
- ملحق بالمكتبات الجامعية ☐
- مساعد بالمكتبات الجامعية ☐

5- التخصص:

- علم المكتبات ☐
- تخصصات أخرى:.....................................

6- عدد الدورات التدريبية (التكوينية) التي شاركت فيها.....................................

7- مدّة الخدمة في المكتبة: ....

المحور الثـاني: إدارة المعرفة و اختصاصي المعلومات

من اجل إيجاد نظام لإدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية لا بدّ من إدراك المسؤولين لأهمية المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لتسيير المكتبة وتشجيع الأفراد على تبادل المعارف، وتحديد الدور المنوط بكلّ فرد من أفراد فريق العمل لتحسين خدمات المكتبة فضلا ضع علامة(X) في المكان الناسب لرأيك.

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق جدًا	موافق	غير متأكّد	غير موافق	أعارض
أ.1	المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة وتنفيذ خطتها.					
أ.2	جمع المعلومات عن المستفيدين واحتياجاتهم وتنظيمها من أجل استعمالها من طر ف الجميع.					
أ.3	الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بأنّه مهم لتحقيق التميز وتطوير الخدمات .					
أ.4	تشجع المكتبة تبادل الآراء و الأفكار والعمل الجماعي .					
أ.5	تفتح المكتبة مجالات للإبداع و الابتكار وتشجع التكوين المستمر للعاملين دون استثناء.					
أ.6	اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيدا عن البيروقراطية .					
أ.7	وجود الثقة بين الموظفين في المكتبة وبين الموظفين والمسؤولين .					
أ.8	يبادر المسؤول بتقديم النصائح والتوجيهات من أجل أداء المهام .					
أ.9	يوجد اتصال جيد بيني وبين المسؤول فهو يفهمني ويصغي إلى انشغالاتي.					
أ.10	أرى في المسؤول القدوة للقيام بمهامي على أحسن وجه.					

المحور الثالث: مهارات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي امتداد لعلم المكتبات، غير أن إدارة المعرفة تتطلب مهارات خاصة يجب توفرها في فريق عمل المكتبة من أجل الوصول إلى المعارف الضمنية، فضلا ضع علامة(X) في الحقل المناسب لرأيك.

الرقم	العبـــــــارة	موافق جدًا	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
ب.1	إدارة المعرفة ماهي في حقيقة الأمر إلا مصطلح مرادف لما يعرف بإدارة المعلومات					
ب.2	إدارة المعرفة فرع علمي يشجع أسلوب التعاون و المشاركة في جميع موارد المعلومات بالمكتبة.					
ب.3	إدارة المعرفة هي الإدارة المرتبطة بعمليات إيجاد المعرفة، تنظيمها، استخدامها وتخزينها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة.					
ب.4	إدارة المعرفة تتطلب إستراتيجية اتصالات جيدة لكي تضمن سير المعرفة المناسبة في وقتها.					
ب.5	توجد آليات لدى المكتبة من أجل التقاط المعارف الجيدة من خارج المكتبة تلبية للاحتياجات التسييرية و الإستراتيجية مثلا: قوانين جديدة					
ب.6	لدي قدرة على الاتصال مع مختلف المستويات والأجناس بالنسبة للزملاء والمستفيدين على حد السواء.					
ب.7	مهام كلّ مصلحة واضحة ومحدّدة مما يسهل المعلومات بين المصالح.					
ب.8	التعامل مع المستفيدين والزملاء يكون بانفتاح وشفافية مع تقبل انتقاداتهم من أجل التغيير.					
ب.9	لدي القدرة على الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهماتهم.					
ب.10	لدي الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها.					
ب.11	أعمل على تطبيق المعرفة في أداء مهامي اليومية و ليس امتلاكها فحسب.					

المحور الرابع: تقاسم المعرفة أهم ممكن لإدارة المعرفة

من أجل نظام لإدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية لا بدّ من توفر مجموعة من الممارسات والأنشطة التّي تشجع ثقافة التقاسم، فما مدى توفر هذه الثقافة بمكتبتكم، فضلا ضع علامة(X)في الحقل الناسب لرأيك.

الرقم	العبـــــــارة	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	لا يوجد
ج.1	يوجد التزام شديد لدى مكتبتنا لابتكار المعرفة وتقاسمها.					
ج.2	لدينا ثقافة تشجع التجريب والخطأ دون اللوم عن الأخطاء.					
ج.3	مكتبتنا جيدة عند استعراض العمل المنجز وتشجع التعلم منه وتقدر صاحبه.					
ج.4	نظام المكفآت في المكتبة يشجع تقاسم المعرفة ويساعد العاملين على إعادة استخدام معارف الغير.					
ج.5	توجد أنشطة تدريب في المكتبة تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة.					
ج.6	يشارك العاملون على مستوى المكتبة في دورات تكوينية تتفق مع احتياجاتهم وتتماشى مع أهداف المكتبة.					
ج.7	التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المكتبة تقي علاقات وثيقة بين الموظفين و المستفيدين لتعزيز التغذية الراجعة.					
ج.8	يوجد خط هاتفي داخلي يسهل الاتصال بين المصالح وتبادل المعلومات دون الحاجة للتنقل.					
ج.9	يوجد في مكتبتكم تعاون الكتروني فيما بينكم من خلال البريد الالكتروني مثلا.					
ج.10	لدينا شبكة أنترانات تسهل الوصول إلى البيانات المطلوبة من مصالح أخرى من أجل تسهيل القيام ببعض المهام.					
ج.11	توجد بالمكتبة شبكة إنترنيت، ولدى كلّ موظف الحق في استعمالها.					
ج.12	أسعى في استعمالي لشبكة الإنترنيت إلى تطوير معلوماتي وتحسين أدائي لمهامي في العمل.					

المحور الخامس:الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة عدم امتلاك خطة إستراتيجية واضحة لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التّي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، فضلا ضع علامة(X) في الحقل المناسب لرأيك.						
الرقم	**العبـــــــــــــــارة**	**موافق جدًا**	**موافق**	**غير متأكّد**	**غير موافق**	**أعارض**
د.1	رسالة المكتبة واضحة ومحدّدة وتؤكد على دور المورد البشري في تحقيق التميز في الخدمات.					
د.2	أهداف المكتبة وغاياتها واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين بالمكتبة.					
د.3	توصف خطتنا الإستراتيجية بالمرونة من أجل الإستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					
د.4	نقوم بتقييم مستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف.					
د.5	يوجد تنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والمصالح الأخرى في المكتبة.					
د.6	تسعى الخطة إلى مواجهة احتياجات المستفيدين.					
د.7	من خلال خطتنا نحاول دائما تقديم خدمات جديدة.					
د.8	تأخذ خطتنا بعين الاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية والمهارات الواجب توفرها.					
د.9	تنظم المكتبة اجتماعات من أجل تقييم الأداء على مستوى كلّ مصلحة.					

- ما هي الصعوبات التي تحول دون وجود نظام لإدارة المعرفة داخل مكتبتكم؟

....
....
....
....
....

- ما هي اقتراحاتكم من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة داخل مكتبتكم؟

....
....
....
....
....

قائمـــة الجداول

قائمــة الأشكـال

الملـخـص

أصبحت المعرفة المحرك الأساسي للنشاط الإداري داخل المؤسسات مهما كان نوعها، وهي تعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات ومن هذا المنطلق برز إلى الوجود مفهوم جديد وهو إدارة المعرفة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في المهام الموكلة واكتشاف المعارف الضمنية واستخدامها لصالح المؤسسة. وبما أنّ المكتبة الجامعية مؤسسة ذات طابع خدمي فهي تسعى دائما إلى إرضاء مستفيديها من خلال ما تقدمه من خدمات وهذا يتطلب منها توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تساهم في أداء رسالة المكتبة و تحقيق أهدافها و من هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تدور حول التساؤل الآتـي:

ما هو دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية؟

تنبع أهمية هذا البحث من التأكيد على دور اختصاصي المعلومات في تطوير المكتبات الجامعية من خلال ما يمتلكه من معارف و خبرات لأنّه وحده القادر على إيصال المعلومات و استخراجها من مصادرها و توظيفها لاتخاذ القرارات الصائبة، كما أنّ أهمية هذا البحث ملموسة من خلال دوره في نشر ثقافة المعلومات و المعرفة في الوسط العلمي البحثي. يدعو نظام إدارة المعرفة إلى توظيف الأفكار الجديدة و يشجع أسلوب التعاون من أجل التغير نحو الأحسن كما أنّها تركز على ضرورة الاهتمام بالموظفين و المستفدين من أجل نجاح المكتبة، هذا ما يحتم على المسؤولين التفكير الدائم و المستمر في تطوير أداء الموظفين بشتى السبل و الطرق.

اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات و استعملنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قسمت إلى خمسة محاور وتضم **42** عبارة وسؤالين مفتوحين، موزعة على أفراد العينة و الّذين بلغ عددهم **40** مبحوثا موزعين على مختلف مكتبات جامعة منتوري-قسنطينة- الشيء الذي مكنّنا من الحصول عل معطيات مهمة حول الموضوع و معالجتها من خلال الفرضيات المطروحة في البحث، ومن ثم اكتشفنا أنّ أفراد العينة يقرّون بأنّ المعرفة هي ممتلكات قيمة لتسيير المكتبة و تنفيذ خطتها، كما أنّ هناك إيمان بدور المورد البشري في تحقيق التميز في الخدمات. و بما أنّ مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم حديث نسبيا في مجتمعنا هناك من المختصين من يرى أنّه مصطلح مرادف لما يعرف بإدارة المعلومات أيضا هناك إدراك نسبي لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تكوينها، تنظيمها و نشرها إلى المستفيدين منها من أجل تحقيق عدالة المعلومات من خلال ما يمتلكه من قدرة على الإتصال و التعامل مع الزملاء بانفتاح وشفافية و السعي إلى تطبيق المعرفة في العمل وليس اكتسابها فحسب.

إنّ للمعرفة دور فعّال في تطوير المكتبات الجامعية و تعزيز دور اختصاصي المعلومات في الوسط الجامعي و المجتمع ككلّ، فهو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المكتبة بأكبر قدر من الكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تحديد المشكلة وتحليلها، إضافة إلى تنفيذ المهام الموكلة بطريقة صحيحة وسليمة ومن ثم فهو مطالب بالتحديث المستمر لمعارفه و استغلال تكنولوجيا المعلومات من أجل تخزين وتبادل المعارف . تتمحور الصعوبات التي تحول دون تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و المشاركة بها مع الزملاء إلى تحجر بعض الذهنيات و عدم تعاون بعض المختصين و احتكارهم للمعلومات بالإضافة إلى نقص الموارد المادية المتاحة لدى بعض المكتبات لكن ما يمكن قوله هو أنّ المختصين الناجحين مستقبلا هم الّذين يتمكنّون من تغيير المعطيات الجافة و العامة إلى معرفة دقيقة بطريقة ناجعة.

الكلمات المفتاحية:

اختصاصي المعلومات- إدارة المعرفة- المكتبات الجامعية- مكتبات جامعة منتوري قسنطينة- دراسة ميدانية- الجزائر.

قائمة المراجع:

المراجع باللّغة العربية:

أولا: الكتـب

1- الشامي، أحمد محمد. **المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات**. الرياض: دار المريخ، 1988.

2- شرف الدين، عبد التواب. **الموسوعة العربية في الوثائق و المكتبات**. الدوحة: دار الثقافة، 1986.

3- أبوزيد، أحمد البدوي. **فنّ تصنيف الكتاب**. بيروت: دار الفكر العربي، 1993.

4- أحمد، ناهد حمدي. **مناهج البحث في علوم المكتبات**. الرياض: دار المريخ، 1989.

5- بدر، أحمد. **المدخل إلى علم المعلومات و المكتبات**. الرياض: دار المريخ، 1985.

6- بدر، أحمد و عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية الشاملة**. القاهرة: مكتبة غريب، 1987.

7- بوحوش، عمار و محمد، محمود الذنيبات. **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**. ط.02 . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

8- البيلاوي، حسن حسين و حسين، سلامة عبد العظيم. **إدارة المعرفة في التعليم**. ط.01 . الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2007.

9- توفيق، عبد الرحمن. **إدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2004 .

10- توماس، كويك. **بناء فريق عمل ناجح**. ط.01. القاهرة: مكتبة جرير، 1999.

11- جيدر، ماثيو، تر. أبيض، ملكة. **منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب و اللغات و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية**. دمشق: منشورات وزارة الثقافة، 2004.

12- الحناوي، حمدي. **رأس المال البشري: تأصيل نظري و تطبيق على مصر**. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2006.

13- حجازي، هيثم علي. **إدارة المعرفة: مدخل نظري**.ط.01. عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 2005

14- خليفة، شعبان عبد العزيز. **بناء و تنمية المجموعات في المكتبات و مراكز المعلومات: دراسة في الأسس النظرية و التطبيقات**. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، [د.ت].

15- دليو، فضيل. **أسس البحث و تقنياته في العلوم الاجتماعية:130 سؤالا و جوابا**. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية،[د.ت].

16- دياب، حامد الشافعي. **إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية**. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1994.

17- دياب، مفتاح محمد. التعليم عن بعد و استخدامه في تعليم المكتبات و المعلومات: تجارب عالمية و إستراتيجية مستقبلية عربية. **كتـاب الوقـائع**. مج.02. الشارقة: الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات، 2003.

18- الرشيدي، بشير صالح. **مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة**. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2002.

19- زاي، عادل. **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**.[د.م]: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003.

20- زرواتي، رشيد. **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**.ط.01. الجزائر: [د.ن]، 2002.

21- سيتوارت، توماس، تر. صلاح، علا أحمد. **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري**. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.

22- شرف الدين، عبد التواب. **دراسات في المعلومـات**. القاهرة: الدار الدولية، 2002.

23- شفيق، محمد. **الإنسان و المجتمع مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.

24- صبيح، إبراهيم و آخرون. **المكتبة العربية و الثقافة المكتبية**. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، [د.ت].

25- صوفي، عبد اللطيف. **التكوين العالي في علوم المكتبات و المعلومات: أهدافه، أنواعه و اتجاهاته الحديثة**. قسنطينة: مخبر بحث تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الوطنية، 2002.

26- طباع، عبد الله أنيس. **علم الإعلام: الوثائق و المخطوطات**. بيروت: الشركة العالمية للكتاب، 1986.

27- طلعت، همام. **سين جيم في مناهج البحث العلمي**. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع، 1984.

28- عباس، طارق محمود. **المنهج الرقمي و تأثيره على مجتمع المكتبات و المعلومات**. ط.01. القاهرة: المركز الأصيل للطبع و النشر و التوزيع، 2004.

29- عبد الهادي، محمد فتحي. **البحث و مناهجه في علم المكتبات و المعلومات**. القاهرة: مكتبة الدار العربية، 2003.

30- عبد الهادي، محمد فتحي. **المعلومات و تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.

31- عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات و المعلومات: دراسة في الإعداد المهني و الببليوغرافيا و المعلومات**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2000.

32- عبيدات،م و أوغضار،م و آخرون. **منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات**. عمان: دار الصفاء، 2003.

33- عبيدات، محمد و أبو ناصر، محمد. **منهجية البحث في العلوم الاقتصادية و المالية و الإدارية**.عمان: دار الصفاء،1999 .

34- عطية، حسين. **تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر**.[د.م]: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .

35- عليان، ربحي مصطفى و غنيم، عثمان. **مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق**. عمان: دار وائل للنشر، 1997.

36- عليان، ربحي مصطفى و النجداوي، أمين. **مقدمة في علم المكتبات و المعلومات**. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر، 1999.

37- عليان، ربحي مصطفى و النجداوي، أمين. **مبادئ إدارة المكتبات و مراكز المعلومات**. ط.01. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2005.

38- العلي، أحمد عبد الله. **المكتبات المدرسية و العامة: الأسس و الخدمات و الأنشطة**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993.

39- العلي، عبد الستار. **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005.

40- قاسم، حشمت. **مدخل لدراسة المكتبات و المعلومات**. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.

41- قنديلجي، عامر إبراهيم و الجنابي، عبد القادر علاء الدين. **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار المسيرة، 2007.

42- كورتل، فريد و قاسمي، يوسف. **إدارة المعرفة و دورها في تجسيد مجتمع المعلومات**. المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظلّ إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.26-27 نيسان 2006. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.

43- الكبيسي، صلاح الدين. **إدارة المعرفة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

44- محجوب محمود، حسناء. **الاتجاهات الحديثة في شبكات المكتبات الجامعية كمراكز للمعلومات: مراجعة علمية**. وقائع المؤتمر الثامن للإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات حول تكنولوجيا المعلومات العربية بين الوقائع و المستقبل. القاهرة.1-4 نوفمبر1997. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1999.

45- محمود، أسامة السيّد. **المكتبات و المعلومات في الدول المتقدمة و النامية: الاتجاهات، العلاقات، المؤسسات، الانتاج الفكري**. القاهرة: العربي للنشر و التوزيع، 1987.

46- محيريق، مبروكة عمر. **التأهيل و التدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني.** ط.01. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.

47- المفرجي، عادل و أحمد علي، صالح. **رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

48- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. **إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم**.ط.01. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2007.

49- نجم، عبّود نجم. **إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات**. عمّان: مؤسسة الوراق، 2004.

50- الهلالي، محمد مجاهد و عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات و المعلومات: دراسات في الإعداد المهني و الببليوجرافيا و المعلومات**. ط.03.(مزيدة و منقحة). القاهرة: الدار العربية للكتاب، 1997.

51- الهوش، أبو بكر محمود. **التقنية الحديثة و مكتبة المستقبل**. الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 1996.

52- الهوش، أبو بكر محمود. **التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات: نحو إستراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات**. طرابلس: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.

53- هيجز، جيمس، تر. توفيق، عبد الرحمن.**100 طريقة إبداعية لحلّ المشكلات الإدارية**.ط.02. القاهرة: مركز الخبرات المهنية، 2004.

ثانيا: مقالات الدوريات:

54- الأخرس، محمود. واقع الهيئات التدريسية في مدارس علم المكتبات و المعلومات و التوثيق في المغرب العربي. **المجلة المغاربية للتوثيق**. مارس1984.ع.02.

55- ابن السبتي، عبد المالك. آفاق تطوير مهنة المكتبات و المعلومات في الجزائر. **مجلة المكتبات و المعلومات**. نوفمبر2006. مج.03.ع.09.

56- سمير، عثمان. أمين مكتبة المستقبل: Cybrarian. **الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات**.جانفي1998. مج.04.ع.09.

57- صوفي، عبد اللطيف. الاتجاهات الحديثة في التكوين الجامعي لعلوم المكتبات و المعلومات. **مجلة المكتبات والمعلومات**. أفريل2002. مج.01.ع.01.

58- قدورة، وحيد. المكتبيون وأخصائيو المعلومات في عصر الرقمنة بين تجذير الهوية و المهن الجديدة. **المجلة المغاربية للتوثيق و المعلومات**.2002. ع.12.

59- كريكة، سهام. التنظيم و المعالجة الفنية للوثائق و الوصف الأرشيفي الوطني. **مجلة المكتبات و المعلومات**. ديسمبر2003.مج.02.ع.01.

60- محجوب، بسمان. عمليات إدارة المعرفة للتحول إلى جامعة رقمية. **مجلة الرابطة**. 2005.مج.04.ع.01.

61- المفرجي، عادل. الاستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات العربية. **مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير**. 2001.ع.01.

ثالثا: الرسائل الجامعية و البحوث العلمية:

62- ابن السبتي، عبد المالك. تكنولوجيا المعلومات: أنواعها و دورها في دعم التوثيق و البحث العلمي: جامعة منتوري قسنطينة نموذجا. **أطروحة دكتوراه دولة**. علم المكتبات. قسنطينة.2002.

63- بطوش، كمال. سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية التقنية داخل المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعات وهران، الجزائر، قسنطينة. **أطروحة دكتوراه دولة**. علم المكتبات. قسنطينة.2003.

64- بوشارب بولداني، لزهر. المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكتروافتراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس بسطيف. **مذكرة ماجستير**. علم المكتبات. قسنطينة.2006.

65- كريم، مراد. المهنة المكتبية في مؤسسات التعليم العالي لمدينة قسنطينة. **مذكرة ماجستير**. علم المكتبات. قسنطينة.2001.

رابعا: الويبوغرافيا:

66- برجس، عزام. **اختصاصي المعلومات و دوره في إرساء مجتمع المعلومات**. الندوة العربية الخامسة للمكتبات و المعلومات. جويلية2002.دمشق: النادي العربي للمكتبات و المعلومات.[2005/01/24]. على الخط المباشر:

http://www.arabcin.net/arabic/5nadeweh/pivot3/informationspécialist.htm.

67- جمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة (فرع الخليج). **دور اختصاصي المعلومات و إسهامه في إدارة المعرفة**.[2008/04/21]. على الخط المباشر:

http://www.aas.com.sa./arabic/detail.asp.?insectionald=20878innewsltemld=232871

68- الخطيب، خير الدين. **البعد الأخلاقي و نظام المعلومات العربي**. الندوة العربية الخامسة للمعلومات.جويلية2002.[2005/04/16]. على الخط المباشر:

http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_7/moral_information1.htm.

69- شلوغل، كرستين، تر. دياب مفتاح محمد. **إدارة المعلومات و المعرفة: أبعاد و مداخل**.[2008/04/20]. على الخط المباشر:

http://www.arabcin.net/arabic/5nedweh/pivot_3/knowledge_management.htm.

70- رزوقي، نعيمة حسن جبر. **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**. **مجلة الملك فهد الوطنية**.2004. مج.09.ع.02.[2007/10/08]. على الخط المباشر:

http://www.alyaseer.net/vb/showthreed/php?=4793

71- الصباغ، عماد. **إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات**.[2007/10/08]. على الخط المباشر:

http://www.arabcin.net/arabic/5nedweh/pivot3/knowledgemanagement.htm

72- قنديلجي، عامر إبراهيم. أسس إدارة المعرفة و استراتيجياتها التكنولوجية.[2008/07/19]. على الخط المباشر:

http://libwebserve.uob.edu.bh/sla07/paper-pdf/arabic

73- منتديات اليسير.**أهداف المكتبة الجامعية**.[2008/07/23]. على الخط المباشر:

http://www.alyaseer.net/vb/showthreed.php=787

المراجع باللّغات الأجنبية:

I- Ouvrages

74- LE COADIC, Yves f et MOLET, Michel. **Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation**. Paris: Nathan, 1997.

75- AMBROSI, Alain. **Multiculture sur les sociétés de l'information**. [s.l]: C§F éditions, 2005.

76- BOUTILLIER, S et Al. **Méthodologie de la thèse et du mémoire**. Levallois-perret: Studyrama, 2003.

77- DEVILLARD, Olivier. **La dynamique des organisations**. Paris: Edition d'organisation, 2000.

78- DANIEL, Renoult**. Les bibliothèques dans l'université**. Paris: Cercle de la libraire, 1994.

79- GENIAUX, Isabelle et BONNARDEL, Sylvi Mira. Gestion des compétences et knowledge management dans les réseaux d'entreprise. **Gestion des compétences et knowledge management**. Paris: Edition Liaison, 2002.

80- LE COADIC, Yves françois. **La science de l'information**. [s.l]: Presse universitaire, 1997.

81- STEWART, T.A. **Intellectual capital: the new wealth of organizations**. New York: double way, 1999.

82- TALLAWAY, Mervat. **Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors**. New York: ESCWA member countries, 2003.

83- YVES BUCK, Jean. **Le management des connaissances**.3ed. Paris: Edition d'organisation, 2000.

84- YVES BUCK, Jean**. Le management des connaissances et des compétences en pratique.**2ed. .Paris: Editions d'organisation, 2003.

II- Articles de périodiques :

85- BRUCE, H et LAMPSON, m. Information professionals as agents for information literacy. **Education for information**. 2002. Vol.20, N=2.

86- ETTINGER, Jet al. Créer son entreprise: l'évolution psychologique nécessaire du gestion**.** **Revue française de gestion.**1997. Vol.13, N=1.

87- METAIS, E et MOINGEON, B. Le management de l'information: le learning-mix. **Revue française de gestion**. Jan- fev. 2000. N=133.

88- SAVARD, Rejean. A la croisée des chemins: l'évolution de la profession de bibliothécaire. **ARGUS**. 1992. Vol.21, N=1.

89-TEDD, L.A. The what? And how? Of education and training for information professionals in a changing world. **Journal of information science**.2003. Vol.29, N=01.

90- THOMAS, Durand. L'alchimie de la compétence**. Revue française de gestion**. 2006. Vol.32, N=160.

VI- Colloques et Conférences:

91- BOUDERBANE, Azzedine. **La formation des utilisateurs a' l'ère de l'intégration des NTIC dans les systèmes d'information**. Actes du colloque national: unification des techniques documentaires dans les bibliothèques algeriènnes.22-23 décembre 2003.Alger: Département de bibliothéconomie, 2004.

92- BOHANNA, Ali et BEHKECHI, Ghaontir. **Le savoir et le capital humain: une combinaison gagnante à l'ère de l'information.** **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 9-10 مارس ورقلة 2004 .**

III- Webographie:

93- ALSTAIRE, Smith**. Role of librarian in the internet environment beyond basics**. [11/05/2007]. Available on the internet: www.vuw.ac.nz/staff/alstaire-smith/beyond/2role.htm

94- ALAVI, Maryam. **Knowledge management knowledge systems**. [03/03/2008]. Available on the internet: http://www.rhsmith.und.edu/is/malavi/icis-97-kms.

95- Cambridge Advanced learner's dictionary. [17/02/2005]. Available on the internet:

http://vax.weser.edu/library/odlis.html.

96- Cybrarians. [17/02/2005]. Available on the internet:

http://www.sla.org/content/help/industopics/cybrarian.com.

97- DENNING, Steve. **Technology for knowledge management**. [17/07/2008]. Available in the internet: http:www.stevedenning.com.technologyknowledgemanagement.htm.

98- HARRIS, Kand and BERG, T. **Analysis report (june2005): one more time what is knowledge management?** [20/04/2008]. Available on the internet:

http://www.bus utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm

99- MSN en carta dictionaries. [17/02/2005]. Available on the internet:

http://encarta.msn/encnt/features/dictionary/dictionary.results.aspx?refid=561538461

100-MAPONYA, Pearle m. **Knowledge management practices in academic libraries2004**. [14/08/2006]. Available on the internet:

http://bibliot-universia.net/html/bura/ficha/parms/id/906539.htm

101- SHANHONG, Tang. **Knowledge management in libraries in 21st century**. [14/08/2006]. Available in the internent:http://www.nlc.gov.cn/culc/en/index.htm

102- SVEBY, Karl-Erik. **What is knowledge management?** [19/01/2008]. Available on the internet: http://www.sveiby.com/portals/0/articles/knowllege.

Résumé:

La connaissance est devenue le moteur principale de toute activité administrative dans toute entreprise utilise cette source dans le processus de prise de décisions. Ceci a conduit à un nouveau concept celui de la gestion de la connaissance. Les bibliothèques universitaires qui offrent un service tendent à satisfaire les utilisateurs. Ceci nécessite la présence de ressources humaines compétentes qui s'efforcent à concrétiser les objectifs de la bibliothèque. Ceci nous a poussé à nous interroger sur le rôle du spécialiste de l'information dans la gestion de la connaissance au sien des bibliothèques universitaires. Identifier le rôle du spécialiste de l'information, à travers ses compétences, dans le développement des bibliothèques universitaires est un des aspects les plus importants de cette recherche.

La gestion de la connaissance tend à exploiter les idées nouvelles et à encourager la coopération pour assurer le progrès dans le changement. Les ressources humaines ainsi que les utilisateurs forment un centre d'intérêt dans la gestion de la connaissance.

Nous avons choisi l'approche descriptive pour réaliser cette étude. Un questionnaire a été administré à un échantillon de 40 bibliothécaires travaillant au niveau des bibliothèques de l'université Mentouri de constantine. Ceci nous a aidé à obtenir des résultats significatifs que nous avons analysés à travers des hypothèses pré-établies. Les répendants affirment que la connaissance est un facteur de grande valeur dans la gestion de la bibliothèque et dans l'exécution de ses projets. Les ressources s'avèrent les éléments positifs de la performance des services dons la source est constituée essentiellement d'informations nécessaires à la gestion de la bibliothèque et à l'exécution de son programme sous la responsabilité d'un spécialiste de l'information.

Le rôle de la connaissance dans le développement des bibliothèques universitaires et dans le renforcement de l'activité du spécialiste de l'information est primordial au sien de l'université en particulier et dans la société en général. Les meilleurs professionnels de l'information à l'avenir seront ceux qui pourront changer les donnés ambiguës et générales en une connaissance précise et utile.

Mots clés:

Spécialiste de l'information – Gestion de la connaissance - Bibliothèque universitaire- Université Mentouri de Constantine – Enquête – Algérie.

Abstract

Knowledge has become the essential engine for any administrative activity in any institution whatever is its type. It is used by the institution when taking decisions. This has led to a new concept related to knowledge management which integrates knowledge in all the missions of the institution. The university library which offers a service tends to satisfy its users. This necessitates the presence of competent human resources who endeavours to achieve the library objectives. This has led us to ask questions about the role of the information specialist in knowledge management within the university libraries. Identifying the role of the information specialist through his/ her competence, in the development of university libraries is one of the most important aspects of this research.

Knowledge management tends to exploit the new ideas and to encourage cooperation to assure progress in change. The human resource and the users constitute an interest in knowledge management.

We have chosen the descriptive approach to realise the study. A questionnaire has been administered to a sample of 40 librarians working in Constantine university libraries.

This has helped us to obtain significant results that we analysed in relation to the established hypotheses. The questionees state that knowledge is a valuable factor in library management and in achieving its projects. The resources impose them selves as positive elements in the performance of services which main source consists essentially of information necessary for library management and for the execution of its programme under the responsibility of an information specialist.

The role of knowledge in the development of university libraries and in reinforcing the information specialist's activity is fundamental within the university in particular and in society in general. The best information professionals in future will be those who could change ambiguous and general data into precise and useful knowledge.

Key-words:

Information specialist – Knowledge management – University library – University Mentouri of Constantine – Survey - Algeria.

قائمة المحتويـــات